

Hochschule für Technik, Wirtschaft und Medien Offenburg

Fakultät Medien und Informationswesen

Bachelorarbeit

Employer Branding für die Generation Z -

Empfehlungen für die Kommunikationsstrategie des externen Employer Branding
anhand empirisch ermittelter Kernanforderungen der Generation Z an ihren
Arbeitgeber

vorgelegt von

Sabrina Baier

MI 8 | 174185

Studiengang: Medien und Informationswesen

Zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science (B.Sc.)

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Christopher Zerres, Hochschule Offenburg

Zweitprüfer: Alexander Teufel, teufels GmbH

Offenburg, den 04. August 2016

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Sabrina Baier, an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel:

„Employer Branding für die Generation Z – Empfehlungen für die Kommunikationsstrategie des externen Employer Branding anhand empirisch ermittelter Kernanforderungen der Generation Z an ihren Arbeitgeber“

selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht und wurde bisher keiner Prüfungsbehörde vorgelegt.

Offenburg, den 04. August 2016



Sabrina Baier

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Aufbau der Arbeit	5
2. Employer Branding	6
2.1 Begriffliche Abgrenzung	6
2.2.1 Corporate Brand.....	6
2.1.2 Employer Brand	7
2.1.3 Employee Value Proposition.....	7
2.1.4 Arbeitgeberattraktivität.....	8
2.2 Definition und Einordnung in den Unternehmenskontext	9
2.3 Wirkungsdimensionen	11
2.4 Aktuelle Relevanz des Employer Branding.....	14
2.5 Employer Branding Prozess.....	15
2.5.1 Vorstellung des Employer Branding Prozesses	15
2.5.2 Kommunikationsstrategie	16
2.5.2 Externes Employer Branding	20
3. Generation Z.....	26
3.1 Das Generationenkonzept.....	26
3.2 Übersicht der Generationen auf dem deutschen Arbeitsmarkt	28
3.3 Vorstellung der Generation Z.....	31
3.3.1 Eingrenzung der Geburtsjahrgänge	31
3.3.2 Rahmenbedingungen des Aufwachsens	32
3.3.3 Charakteristika	36
3.3.4 Mediennutzungsverhalten	38
3.3.5 Anforderungen an den Arbeitgeber	40
3.3.6 Bedeutung für den Arbeitgeber	43

4. Empirische Studie	44
4.1 Datenerhebung	44
4.1.1 Auswahl der Methode	44
4.1.2 Zielgruppe und Stichprobenbildung	46
4.1.3 Fragebogendesign	48
4.2 Pretest und Durchführung	52
4.3 Hypothesen	54
4.4 Vorstellung und Interpretation der Ergebnisse.....	56
4.4.1 Demografische Angaben.....	56
4.4.2 Mediennutzungsverhalten und Informationssuche	57
4.4.3 Arbeitgeberwahl.....	63
4.5 Bewertung der Studie	66
5. Empfehlungen für die Kommunikationsstrategie des externen Employer	
Branding	67
5.1 Botschaft.....	68
5.2 Auswahl der Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen.....	71
5.3 Timing und Areal.....	75
6. Fazit und Ausblick.....	76
Literaturverzeichnis	A
Elektronische Quellen.....	C
Anhang A	E
Anhang B	I

Kurzfassung

Gegenstand dieser Bachelorarbeit ist die Generation Z und ihre Anforderungen gegenüber dem Arbeitsmarkt, die insbesondere hinsichtlich ihrer Bedeutung für das externe Employer Branding von Unternehmen untersucht werden soll. Dafür werden zunächst die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für Arbeitgeber sowie das Konzept des Employer Branding betrachtet. Die Thematik des Employer Branding soll dabei mit Fokus auf die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für das externe Employer Branding und die einzusetzenden Instrumente vorgestellt werden.

Um in diesem Zusammenhang die Bedeutsamkeit der Generation Z für den Arbeitgeber darzustellen, wird auf das Generationenkonzept und dessen Nutzen sowie arbeitgeberbezogene Relevanz eingegangen. Darüber hinaus werden die dominierenden Generationen auf dem Arbeitsmarkt vor dem Hintergrund ihres Wertemusters und ihrer Anforderungshaltung gegenüber der Arbeitswelt betrachtet. Anschließend soll die Charakteristika der Generation Z sowie der aktuelle Forschungsstand zu dieser vorgestellt werden.

Im Rahmen einer empirischen Studie in Form eines schriftlichen Fragebogens wurden das Mediennutzungs- und Informationssuchverhalten und die Anforderungshaltung der 14- bis 18-Jährigen Teilnehmenden an den Arbeitgeber erfasst. Die zuvor getroffenen Hypothesen konnten dabei nur teilweise belegt werden. Hier konnte im Hinblick auf die Informationssuche zum Thema Ausbildung und Beruf u.a. festgestellt werden, dass für die Generation Z nicht das Internet als die primäre Informationsquelle gilt. Die Annahme der Forderung einer Work-Life-Trennung ließ sich in diesem Kontext belegen und bestätigte die charakteristischen Werte dieser Generation.

Weitere Erkenntnisse der Befragung wurden in Empfehlungen für den Arbeitgeber bei der Planung und Gestaltung der Kommunikationsstrategie für das externe Employer Branding zusammengefasst. Hierbei liegt der Fokus insbesondere auf den Botschaften sowie der Auswahl von Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerung nach Altersgruppen bei schwächerer Zuwanderung	2
Abbildung 2: Wirkungsdimensionen des Employer Branding	11
Abbildung 3: Employer Branding Prozess	15
Abbildung 4: Elemente einer Kommunikationsstrategie	17
Abbildung 5: Eigenschaften der Generation Z	36
Abbildung 6: Wertemuster der Generation Z	37
Abbildung 7: Informationssuchverhalten bzgl. Ausbildung und Beruf	39
Abbildung 8: Shell Jugendstudie 2015 - Erwartungen an die Berufstätigkeit	40
Abbildung 9: Arten der Befragung	45
Abbildung 10: Alters- und Geschlechterverteilung der Studie	56
Abbildung 11: angestrebter Bildungsweg	57
Abbildung 12: Übersicht über die Nutzungshäufigkeit ausgewählter Medien	58
Abbildung 13: Priorisierte Wochentage der Internetnutzung	58
Abbildung 14: Priorisierte Tageszeiten der Internetnutzung	59
Abbildung 15: Priorisierte Informationswege zum Thema Ausbildung und Beruf	60
Abbildung 16: Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen im Internet	61
Abbildung 17: Interessensverteilung zum Thema Recruitment	62
Abbildung 18: Übersicht über die wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl	64
Abbildung 19: Faktoren der attraktiven Arbeitsgestaltung	65

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über Maßnahmen in sozialen Medien.....	23
Tabelle 2: Übersicht der Generationen nach amerikanischer und deutscher Literatur.....	28
Tabelle 3: Babyboomer, Generation X, Generation Y - Charakteristika und Anforderungshaltung ggü. dem Arbeitgeber	29
Tabelle 4: Hypothesenkatalog	54
Tabelle 5: Pro und Contra im Hinblick auf Recruitainment.....	63

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Bzw.	Beziehungsweise
D.h.	Das heißt
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
Ebd.	Ebenda, ebendort
EVP	Employee Value Proposition
FSJ	Freiwilliges Soziales Jahr
Ggü.	Gegenüber
Hrsg.	Herausgeber
Mio.	Millionen
SEA	Suchmaschinenwerbung
SEM	Suchmaschinenmarketing
SEO	Suchmaschinenoptimierung
Tab.	Tabelle
U.a.	Unter anderem
Veröffentl.	Veröffentlicht
Vgl.	Vergleiche

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

„Der Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt stellt viele Unternehmen vor neue Herausforderungen. [...] Doch, während Personalverantwortliche erst beginnen, sich mit den Erwartungen der Generation Y auseinanderzusetzen, stehen erste Vertreter der Generation Z, der heutigen Kinder- und Jugend-Generation, bereits vor der Berufswahlentscheidung [...].“¹ Auf dem Arbeitsmarkt sind zurzeit überwiegend die Generationen Babyboomer, X und Y vertreten. Laut Klaffke, Professor für Personalmanagement und Direktor Hamburg Institute of Change Management, sollen sich Personaler erst seit geraumer Zeit mit den Persönlichkeitsmerkmalen und Erwartungen der Generation Y², welche auf die Geburtsjahre 1981-1995³ datiert ist, beschäftigen. Inzwischen steht jedoch bereits die nächste Generation in den Startlöchern und ist teilweise schon in der Arbeitswelt angekommen. Diese, als Generation Z bezeichneten Jahrgänge, finden sich aktuell in kontrovers diskutierten Artikeln wieder. Sie stelle „[...] sich die Arbeitswelt wie eine Facebook-Party vor [...]“⁴ und habe dem Arbeitgeber gegenüber „[...] Weniger Loyalität als zu ihrer Turnschuhmarke [...]“⁵. Inwiefern solche Aussagen über das persönliche Wertemuster und die individuellen Vorstellungen bezüglich der Arbeitswelt zutreffend sind, kann bislang noch nicht ausreichend belegt werden, da der Großteil dieser ab 1995⁶ Geborenen noch in dem kindlichen Lebensstadium steckt.⁷

Aus welchen Gründen es für Unternehmen in den kommenden Jahren zur essentiellen Aufgabe wird, sich auf die Generation Z einzustellen und diese für sich zu gewinnen, liegt im „War for Talents“ begründet.

¹ KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 58

² Vgl. ebd.

³ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 59

⁴ LEHKY, ANDREA (2013), URL: <http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/employerbranding/1424164/-Jugend-2013-Generation-Z-Die-ganz-Jungen-kommen> [Stand: 29.05.2016]

⁵ WECK, ANDREAS (2015), URL: <http://t3n.de/news/arbeitswelt-generation-z-622355/> [Stand: 29.05.2016]

⁶ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 69

⁷ Vgl. ebd.

Diese, bereits 1998 von der Unternehmensberatung McKinsey & Company geprägte Bezeichnung für den Konkurrenzkampf von Unternehmen um sogenannte „Talents“ bzw. „High Potentials“, verbildlicht die Tatsache, dass hochqualifizierte Mitarbeiter im Zeitalter einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt zur wichtigsten und zugleich knappsten Ressource für den Unternehmenserfolg werden.⁸

Ein wichtiger Faktor hierfür bildet der primär demografisch bedingte Fach- und Führungskräftemangel. Denn der demografische Wandel führt bis zum Jahr 2060 nicht nur zu einem drastischen Rückgang der deutschen Bevölkerung von aktuell 80,7 Mio.⁹ auf 67,6 Mio.¹⁰ bei schwächerer Zuwanderung und 73,1 Mio.¹¹ bei stärkerer Zuwanderung, sondern auch zu grundlegenden Veränderungen der Altersstruktur. Die Kombination von zunehmender Lebenserwartung auf der einen Seite und niedriger Geburtenrate auf der anderen Seite lässt das Durchschnittsalter steigen, während gleichzeitig die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter sinkt (siehe Abb. 1).¹²

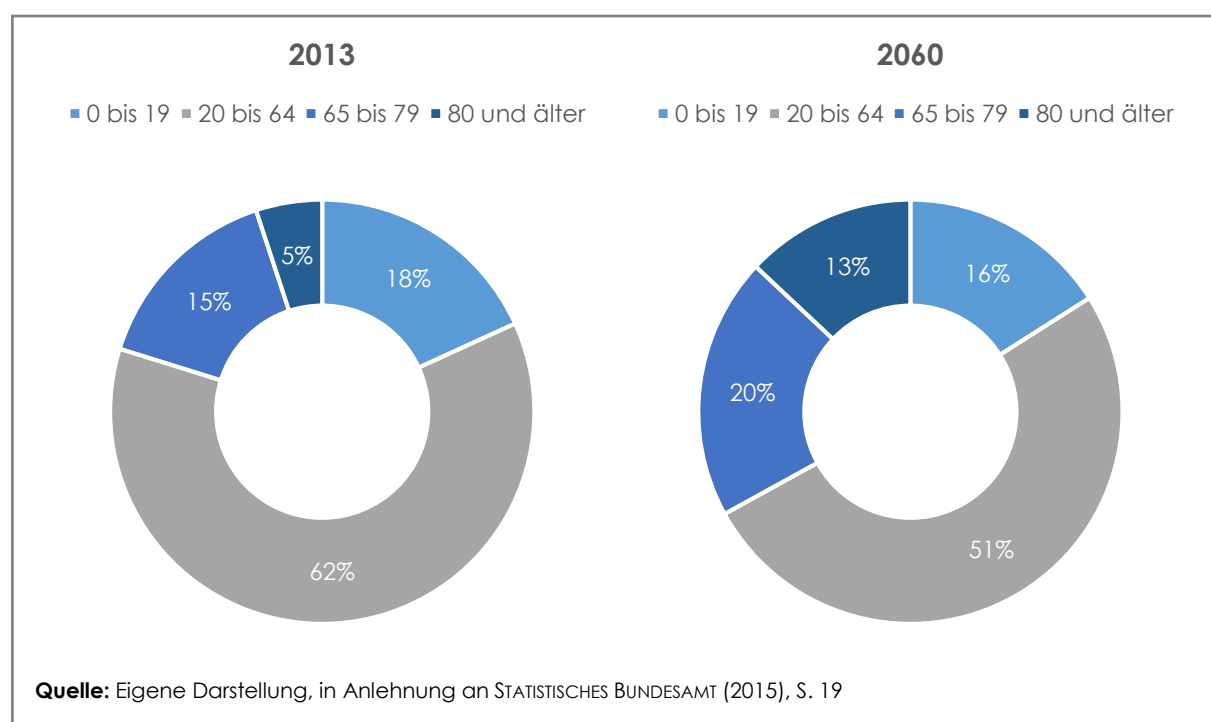


Abbildung 1: Bevölkerung nach Altersgruppen bei schwächerer Zuwanderung

⁸ Vgl. DRUCKER, PETER F. (2011), S. 116

⁹ STATISTISCHES BUNDESAMT (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Wiesbaden, S. 15

¹⁰ ebd.

¹¹ ebd.

¹² STATISTISCHES BUNDESAMT (2015), S. 17

Auswirkungen sind schon seit einiger Zeit, vor allem bei stark nachgefragten Fachrichtungen wie den MINT-Qualifikationen und in klassischen Berufsfeldern aus dem Gesundheitswesen und Handwerk zu spüren. Parallel zur demografischen Entwicklung sorgt der Faktor Globalisierung sowie der technologische Fortschritt der Gesellschaft zu erhöhten Ansprüchen der fachlichen Kompetenz.

Das Resultat des „War for Talents“ ist eine Machtverschiebung vom Käufer- zum Verkäufermarkt, ähnlich wie sie im Bereich Konsumgüter stattgefunden hat. Die Konsequenz, die sich daraus ergibt, ist, dass Unternehmen sich künftig bei qualifizierten Arbeitskräften bewerben müssen und nicht umgekehrt, woraufhin der Bedarf einer guten Markenführung für Arbeitgeber steigt.¹³

Als Ansatz hierfür wird das Konzept des Employer Branding vorgeschlagen: Mit der Arbeitgebermarke die Attraktivität als Arbeitgeber steigern und sich dadurch vom Wettbewerb abzuheben. Dabei sollten Unternehmen bisherige Strategien überdenken und zielgruppenspezifisch auf die Generation Z, die in den nächsten Jahren auf den Arbeitsmarkt strömen wird, anpassen. Denn diese „[...] denkt komplett anders als ihre Vorgängergeneration, die Y.“¹⁴

Die zentrale Fragestellung, die sich daraus für diese Arbeit ergibt, ist zu untersuchen, welche Kriterien Unternehmen bei der Planung und Ausgestaltung ihrer Kommunikationsstrategie berücksichtigen müssen, um aus Sichtweise der Generation Z zum Arbeitgeber der Wahl aufzusteigen.

¹³ STOFFEL, JAKOB (2015), S.9

¹⁴ SCHOLZ, CHRISTIAN (2015), URL: <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/generation-y-plus-generation-z-13605> [Stand: 29.05.2016]

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, der skizzierten Problematik durch konkrete Empfehlungen für die Kommunikationsstrategie des externen Employer Branding zu begegnen. Diese soll Gültigkeit für Unternehmen jeglicher Branchen und unabhängig von deren Größe haben und kann als Orientierungshilfe dienen, um sich als Arbeitgeber der Wahl für die Generation Z zu positionieren.

Dabei ist anzumerken, dass in der vorliegenden Arbeit schwerpunktmäßig Empfehlungen im Bereich der Mitarbeitergewinnung getroffen werden, während die Betrachtung der Mitarbeiterbindung vernachlässigt wird.

Um diese zielgruppenspezifische Empfehlungen treffen zu können, sollen die aktuellen Anforderungen der Generation Z im Hinblick auf deren Eintritt in den Arbeitsmarkt sowie die daraus resultierende Bedeutung für den Arbeitgeber mit Hilfe einer empirischen Untersuchung analysiert werden.

Aus dieser Zielsetzungen lassen sich nachfolgende Leitfragen konkludieren, welche in dieser Ausarbeitung untersucht werden.

- Wie gestaltet sich die aktuelle Mediennutzung der Generation Z?
- Was sind die Kernanforderungen der Generation Z an ihren Arbeitgeber?
- Welche Kommunikationsinstrumente sind für das externe Employer Branding im Hinblick auf die Generation Z relevant?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren für die Gestaltung der Kommunikationsbotschaften des externen Employer Branding für die Generation Z?

In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der Vereinfachung mehrfach die männliche Form für beide Geschlechter verwendet. Zudem soll für eine bessere Lesbarkeit der Begriff Jugendliche für junge Menschen bis 21 Jahre gelten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Zielsetzung entsprechend gliedert sich die vorliegende Arbeit in sechs Kapitel. Zunächst wird ein kurzer Überblick über die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt gegeben und auf die sich daraus resultierenden Herausforderungen für Arbeitgeber in den nächsten Jahrzehnten eingegangen. Im Anschluss an die Einführung in diesem Abschnitt wird in den folgenden zwei Kapiteln der wissenschaftliche Forschungsstand zur Thematik mit Hilfe aktueller Literatur näher betrachtet.

Gegenstand des zweiten Kapitels, ist das Employer Branding mit besonderem Fokus auf die Kommunikationsstrategie und das externe Employer Branding. Für das grundlegende Verständnis werden einleitend wichtige Begrifflichkeiten abgegrenzt, um den Terminus des Employer Branding herzuleiten und darüber hinaus die verschiedenen Wirkungsdimensionen des Sachverhalts dargestellt. Im Anschluss folgt die Veranschaulichung des Employer Branding Prozesses mit Fokus auf die zu behandelnden Elemente. Abschließend werden die Handlungsfelder des externen Employer Branding sowie die gängigen Kommunikationsinstrumente beschrieben.

Im dritten Kapitel wird zunächst das Generationenkonzept vorgestellt und darauffolgend eine Übersicht über die aktuell erwerbsfähigen Generationen gegeben werden. Anschließend erfolgt die Vorstellung der Generation Z. Hier werden prägende Ereignisse innerhalb der Sozialisationsphase ebenso wie deren Werte und Eigenschaften thematisiert, um ein charakteristisches Bild zu schaffen. Aktuelle Studien sowie die daraus abgeleitete Anforderungshaltung der Generation Z sollen als Hypothesen ihre Bedeutung für den Arbeitgeber zeigen.

Aufbauend auf dem wissenschaftlichen Teil soll im darauffolgenden Kapitel eine empirische Studie in Form einer Befragung zielgruppenspezifisch konzipiert und mit Teilnehmenden der Generation Z durchgeführt werden. Auf diese Weise sollen Gemeinsamkeiten und Widersprüche mit bisherigen Studien ermittelt und neue Erkenntnisse im Bereich der Anforderungshaltung und Mediennutzung aufgedeckt werden. Auf Grundlage der empirisch ermittelten Daten werden im fünften Kapitel Empfehlungen für die Planung und Ausgestaltung einer optimalen Kommunikationsstrategie im Hinblick auf die Handlungsfelder des externen Employer Branding abgeleitet werden.

Abschließend erfolgt im letzten Kapitel eine kritische Auseinandersetzung mit den ermittelten Resultaten. Abgerundet wird die Arbeit durch ein Fazit sowie den Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

2. Employer Branding

2.1 Begriffliche Abgrenzung

Um ein grundlegendes Verständnis dieser Thematik herbeizuführen und darüber hinaus den Überlegungen der vorliegenden Arbeit folgen zu können, werden als Ausgangspunkt zunächst einige relevante Begrifflichkeiten für die Herleitung des Employer Branding abgegrenzt.

2.2.1 Corporate Brand

„Die Marke als ein in den Köpfen der Menschen verankertes Vorstellungsbild bezieht sich nicht nur auf ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern kann auch das Unternehmen in seiner Gesamtheit umfassen.“¹⁵ In Bezug auf den Aufbau eines Vorstellungsbildes des gesamten Unternehmens wird dieser Ansatz in der Literatur als Corporate Branding (zu Deutsch: Unternehmensmarkenbildung) beschrieben, woraus die Corporate Brand (zu Deutsch: Unternehmensmarke) resultiert.¹⁶

Die Corporate Brand dient der Positionierung eines Unternehmens im sämtlichen Märkten und verkörpert das Unternehmensleitbild, welches neben der Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten ebenso die Unternehmensphilosophie inkludiert. Sie schafft ein fundiertes Gesamtbild des Unternehmens in der Gesellschaft und spricht dabei relevante Stakeholdergruppen an. Aus Unternehmenssicht bildet die Unternehmensmarke die richtungsweisende Grundlage für jegliche unternehmensinternen und -externen Handlungen und spielt demnach bereits bei der Unternehmensgründung eine bedeutende Rolle. Dabei sollte sie einer Begleitung von Identitäts- und Imagemanagementprozessen unterliegen. Die Unternehmensmarke bildet als Unternehmenskern den Grundstein für weitere Bereiche des Markenmanagements wie beispielsweise die Produkt- oder Arbeitgebermarke.¹⁷

¹⁵ LATZEL, JANA u.a. (2015), S. 18

¹⁶ Vgl. ebd.

¹⁷ Vgl. LATZEL, JANA u.a. (2015), S. 18 f.

2.1.2 Employer Brand

Die Employer Brand (zu Deutsch: Arbeitgebermarke) ist das Resultat des Employer Branding. Sie ist der Unternehmensmarke untergeordnet und kongruent zur Produktmarke als eine Facette dieser zu betrachten. Aufgrund einer gemeinsamen Gesamtstrategie bestehen Wechselwirkungen der einzelnen Marken. Demnach ist die Arbeitgebermarke „[...] nicht nur ein Marketinginstrument sondern auch ein Managementtool, das dem strategischen Personalmanagement dient.“¹⁸ Dabei findet die Arbeitgebermarke Verwendung in „[...] der spezifischen Ausprägung der Unternehmensmarke in den Arbeitsmärkten sowie gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften.“¹⁹ Während die Unternehmensmarke sämtliche relevante Bezugsgruppen anspricht, hat die Arbeitgebermarke an dieser Stelle eine ergänzende Funktion innerhalb der Arbeitsmärkte.²⁰ Die Employer Brand begründet die individuelle Arbeitgeberidentität und attraktivitätsfördernde Merkmale des Unternehmens als Arbeitgeber mit der Intention, das Arbeitgeberimage zu prägen und die Attraktivität zu steigern. Sie ist die aktive und gezielte Generierung des Vorstellungsbildes als attraktiver Arbeitgeber.²¹

2.1.3 Employee Value Proposition

Die Employee Value Proposition (EVP) drückt das Arbeitgeberversprechen gegenüber dem Arbeitsmarkt aus und vereint „[...] die emotionalen Werte und das rationale Wertversprechen des Arbeitgebers [...]“. ²² Die EVP ist als Alleinstellungsmerkmal des Arbeitgebers zu verstehen und bildet den Kern der Arbeitgebermarke. Demnach ist sie mit dem Sinngehalt der Unique Selling Proposition (USP), welche das einzigartige Verkaufsversprechen im Produktmanagement beschreibt, vergleichbar.²³

Dieses Nutzungsversprechen bestimmt den Positionierungszustand und damit „[...] die strategische Ausrichtung der Employer-Branding-Aktivitäten [...]“²⁴ im Hinblick auf den Arbeitsmarkt. Dabei fungiert sie als Zusammenfassung von Attraktivitätsmerkmalen, die von potenziellen und bestehenden Mitarbeitern als besonders wertvoll erachtet werden.²⁵

¹⁸ LATZEL, JANA u.a. (2015), S. 20

¹⁹ KRIEGLER, WOLF REINER (2013), S. 46

²⁰ Vgl. ebd.

²¹ Vgl. LATZEL, JANA u.a. (2015), S. 20

²² LATZEL, JANA u.a. (2015), S. 26

²³ Vgl. TROST, ARMIN (2009), S. 16

²⁴ LATZEL, JANA u.a. (2015), S. 26

²⁵ Vgl. ebd.

Anhaltspunkt für die Definition der EVP bilden dabei zuvor herausgearbeitete Arbeitgeberereigenschaften, welche die Stärken des Unternehmens als Arbeitgeber repräsentieren. Die EVP beantwortet demnach folgende Fragen:

- Wieso sollten qualifizierte und talentierte Arbeitskräfte Interesse an einem bestimmten Unternehmen als zukünftigen Arbeitgeber zeigen?
- Wieso sollten bestehende Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber Treue und Loyalität zeigen?²⁶

2.1.4 Arbeitgeberattraktivität

Die Arbeitgeberattraktivität beschreibt die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens als Arbeitgeber. Determiniert wird die Arbeitgeberattraktivität maßgeblich von zwei Faktoren, welche gleichermaßen Einfluss nehmen, woraus sich folgende Formel ergibt: Arbeitgeberattraktivität = Arbeitgeberqualität + Arbeitgeberimage.²⁷

Die Arbeitgeberqualität wird an arbeitgeberbezogenen Faktoren wie beispielsweise Karrieremöglichkeiten, Vergütung, Betriebsklima, Teamgeist oder Work-Life-Balance und unternehmensbezogenen Faktoren wie Nachhaltigkeit, Größe, Wachstum, Internationalität und Erfolg gemessen.²⁸ Eine Umsetzung und Steigerung dieser erfolgt durch die interne Kommunikation von organisationalen Veränderungen.²⁹

Das Arbeitgeberimage entspricht „[...] der einheitlichen Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Gesellschaft.“³⁰ Dabei ist auch an dieser Stelle das Arbeitgeberimage vom Unternehmensimage abzugrenzen. Letzteres stellt die Gesamtwahrnehmung des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft dar, während das Arbeitgeberimage wieder als Facette betrachtet wird. Durch die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Bereichen des Markenmanagements kann auch hier positive wie negative Einflussnahme stattfinden.³¹ Die Umsetzung und Steigerung erfolgt in diesem Zusammenhang durch die externe Kommunikation des Arbeitgebераuftritts.³²

²⁶ Vgl. TROST, ARMIN (2009), S. 16

²⁷ Vgl. DEBA GMBH, BERLIN (2006a), URL: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_002_EB_-_Wettbewerbsfaeh.pdf [Stand: 25.06.2016]

²⁸ Vgl. KRIEGLER, WOLF REINER (2013), S. 60

²⁹ Vgl. DEBA GMBH, BERLIN (2006a), URL: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_002_EB_-_Wettbewerbsfaeh.pdf [Stand: 25.06.2016]

³⁰ TROST, ARMIN (2009), S. 16

³¹ Vgl. ebd.

³² Vgl. DEBA GMBH, BERLIN (2006a), URL: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_002_EB_-_Wettbewerbsfaeh.pdf [Stand: 25.06.2016]

2.2 Definition und Einordnung in den Unternehmenskontext

Employer Branding (zu Deutsch: Arbeitgebermarkenbildung) umfasst „[...] alle Anstrengungen und Aktivitäten, die dazu führen, dass ein Unternehmen von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern als Arbeitgeber der Wahl wahrgenommen wird [...]“.“³³

Die Arbeitgebermarkenstrategie zeichnet sich dabei als Mittelpunkt des Employer Branding aus und sollte einer ziel- und strategiekonformen Ausrichtung an der Unternehmensmarke unterliegen. Sie wird auf Grundlage der definierten EVP festgelegt und strebt danach, Verbesserungspotenzial in den Bereichen der Arbeitgeberqualität und des Arbeitgeberimages aufzudecken und nachhaltige Optimierungen durchzusetzen.³⁴

Ziel des Employer Branding ist die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, idealerweise die Maximierung dieser. Auf diese Weise soll sich das Unternehmen als Arbeitgeber vom Wettbewerb abheben und somit einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil sichern. Die Transformation zum Arbeitgeber der Wahl, auch Employer of Choice genannt, erfolgt durch die sowohl intern als auch extern wirksame Positionierung und Kommunikation der Arbeitgebermarke.³⁵

Der Leitgedanke von Employer Branding entspringt dem Konzept der Markenbildung. Kongruent zu den bereits bestehenden Paradigmen im Marketing und strategischen Management, werden auch hier die Anhaltspunkte und Ideen aus der Markenbildung generiert und finden ihre Anwendung in den Bereichen des Personalmanagements und des Marketings.³⁶

Da es sich jedoch um ein Instrument der strategischen Unternehmensführung zur Entwicklung der Markenidentität handelt und somit jegliche Unternehmensbereiche tangiert, ist es notwendig das gesamte Unternehmen miteinzubeziehen. Dabei spielt die Geschäftsführung, die vor allem für die Budgetierung des Employer Branding Prozesses und anschließend dessen Maßnahmen verantwortlich, eine ebenso bedeutende Rolle wie untergeordnete Mitarbeiter. Jegliche Angehörige des Unternehmens sollten zur Entwicklung der Markenidentität beitragen können, damit die Identifikationsbasis erhöht wird und somit das Employer Branding seine Möglichkeiten voll entfalten kann.³⁷

³³ LATZEL, JANA u.a. (2015), S. 20

³⁴ Vgl. TROST, ARMIN (2009), S. 13

³⁵ Vgl. DEBA GMBH, BERLIN (2006a), URL: [http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_002_EB - Wettbewerbsfaeh.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_002_EB_-_Wettbewerbsfaeh.pdf) [Stand: 25.06.2016]

³⁶ Vgl. ebd.

³⁷ Vgl. LATZEL, JANA u.a. (2015), S. 25 f.

Besonders zu beachten ist hierbei, dass Employer Branding nicht mit Personalmarketing verwechselt bzw. gleichgesetzt wird. Bei Employer Branding handelt es sich vielmehr um einen „[...] Prozess der Identitäts- und Organisationsentwicklung, nur zum Teil um einen Marketingprozess.“³⁸

Die Ebene des Marketings ist nicht zuletzt als ein operatives Instrument in der letzten Instanz des Prozesses zu verstehen.

³⁸ KRIEGLER, WOLF REINER (2013), S. 46

2.3 Wirkungsdimensionen

Die Deutsche Employer Branding Akademie identifizierte 2006 die wesentlichen Wirkungen, die Employer Branding in positiver Weise auf verschiedene Bereiche des Unternehmens entfaltet und konkretisierte somit den Beitrag einer professionellen und strategisch fundierten Arbeitgebermarke zum Unternehmenserfolg (siehe Abb. 2).

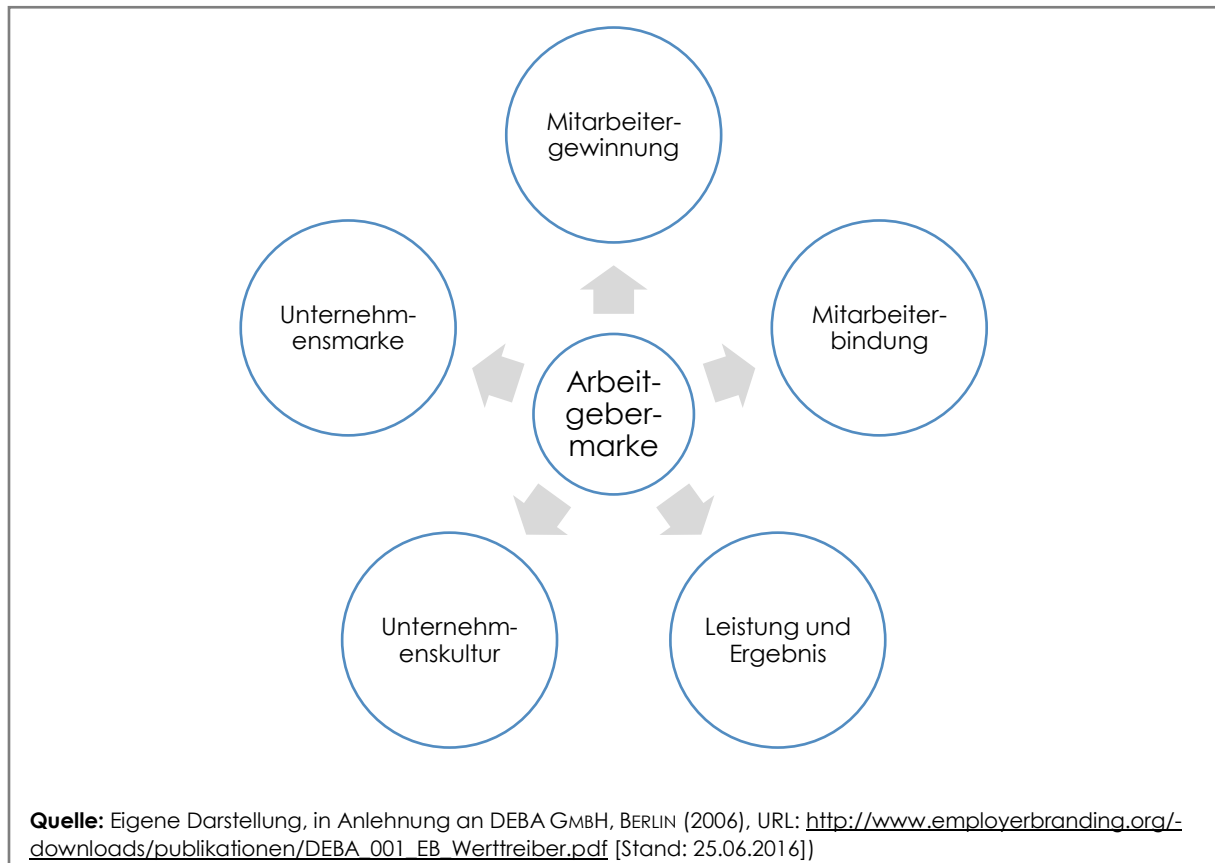


Abbildung 2: Wirkungsdimensionen des Employer Branding

Mitarbeitergewinnung

Die erarbeitete Employer Brand hat die Intention auf dem Arbeitsmarkt geeignete Kandidaten, im besten Fall hochqualifizierte und talentierte, anzuziehen. Diese Eignung basiert auf der Identifikation der Bewerber hinsichtlich ihrer Qualifikationen und individuellen Werten mit der Identität des Arbeitgebers.³⁹

³⁹ Vgl. DEBA GMBH, BERLIN (2006b), URL: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB_Werttreiber.pdf [Stand: 26.07.2016]

Gleichzeitig soll sie unpassende Erwerbssuchende fernhalten, wodurch die Arbeitgebermarke eine Art Filterfunktion erfüllt und darauf abzielt „[...] weniger das Bewerberaufkommen als vielmehr die Bewerberqualität zu verbessern.“⁴⁰

Darüber hinaus erzielt Employer Branding eine risikoreduzierende Wirkung bezüglich der Unsicherheiten des potenziellen Arbeitnehmers und simultan für den Arbeitgeber im Hinblick auf Fehl- oder Nichtbesetzungen und kann somit zu einem Rückgang im Hinblick auf den Personalbeschaffungsaufwand und die Rekrutierungskosten führen.⁴¹

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der Dimension der Mitarbeitergewinnung, wobei Empfehlungen für die Verbesserung der Bewerberpassung von geeigneten Kandidaten aus der Generation Z getroffen werden sollen.

Mitarbeiterbindung

Eine weitere Absicht der Arbeitgebermarke ist die nachhaltige Bindung von Mitarbeitern. Durch die interne Implementierung soll die Zugehörigkeit und Identifizierung mit dem Unternehmen gesteigert werden, wodurch parallel das Wachstum der Mitarbeiterzufriedenheit begünstigt wird.⁴²

Dabei hilft Employer Branding „[...] zu verhindern, dass Know-how, Erfahrung, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit zur Konkurrenz abwandern.“⁴³ Gelingt einem Unternehmen diese Bindung hat dies zum einen den Effekt des erhöhten „Return on Investment“ und zum anderen der gesenkten Fluktuationskosten.⁴⁴

Leistung und Ergebnis

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen geht einher mit der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft dieser im Hinblick auf das gemeinsame Anstreben der Unternehmensziele. Dabei hat die Arbeitgebermarke eine motivierende Wirkung und fördert Mitarbeiterloyalität, während gleichzeitig der Führungsaufwand gesenkt wird.⁴⁵

⁴⁰ Vgl. DEBA GMBH, BERLIN (2006b), URL: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB_-_Werttreiber.pdf [Stand: 26.07.2016]

⁴¹ Vgl. ebd.

⁴² Vgl. ebd.

⁴³ Vgl. ebd.

⁴⁴ Vgl. ebd.

⁴⁵ Vgl. ebd.

Unternehmenskultur

Employer Branding wirkt sich als wesentlicher Faktor auch auf die Unternehmenskultur und zeigt in diesem Bereich folgende Effekte:

- Erlebbare Unternehmenswerte
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Absenkung des Krankenstandes
- Stärkung des Zusammenhalts
- Steigerung der Effizienz der internen Kommunikation⁴⁶

Unternehmensmarke

Wie bereits im vorangegangenen Unterkapitel angesprochen, bestehen Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Markenausprägungen eines Unternehmens. Eine authentische und einzigartige Arbeitgebermarke hat demnach positive Auswirkungen hinsichtlich der Reputation sämtlicher Stakeholdergruppen und beeinflusst das Unternehmensimage vorteilhaft, wodurch der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert wird.⁴⁷

⁴⁶ Vgl. DEBA GMBH, BERLIN (2006b), URL: [http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB - Werttreiber.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB_-_Werttreiber.pdf) [Stand: 26.07.2016]

⁴⁷ Vgl. ebd.

2.4 Aktuelle Relevanz des Employer Branding

Die bereits in der Problemstellung skizzierte Entwicklung des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fach- und Führungskräftemangel sowie des „War for Talents“ macht es für Unternehmen also unumgänglich sich mit der Thematik des Employer Branding auseinanderzusetzen. Es erweist sich vor diesem Hintergrund als dringend empfehlenswert die Chancen, die eine differenzierte Positionierung und Abgrenzung von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt mit sich bringt, zu nutzen, um sich einen Wettbewerbsvorteil sichern zu können. Hinzu kommt der Faktor, dass „[...] genau wie jeder nicht nicht kommunizieren kann [...] Personaler nicht nicht ihre Arbeitgebermarke beeinflussen.“⁴⁸ Demnach betreiben Unternehmen, auch wenn sie kein aktives Employer Branding betreiben, trotzdem Employer Branding, wenn auch in passiver Form. Denn kongruent wie ein Unternehmen als Ganzes ein bestimmtes Vorstellungsbild in den Köpfen der Stakeholder hervorruft, so ruft ein Unternehmen ein Vorstellungsbild als Arbeitgeber hervor. Dieses Arbeitgeberimage kann bei Vernachlässigung der Arbeitgeberpositionierung und Kommunikation der Arbeitgebermarke auch negative Wirkungen bei Arbeitnehmern und potenziellen Bewerbern hervorrufen.

Der Kienbaum HR-Trendstudie von 2014 zufolge, ist der Mangel an Fachkräften und Spezialisten bereits deutlich in einem Großteil der befragten Unternehmen zu spüren. Während 37 Prozent die höchste Priorität im Bereich der Personalarbeit der Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität zusprachen, verfügen lediglich 5 Prozent über eine ausgearbeitete Employer Branding Strategie. 17 Prozent der Unternehmen haben sich noch überhaupt nicht mit dieser Thematik auseinandergesetzt.⁴⁹

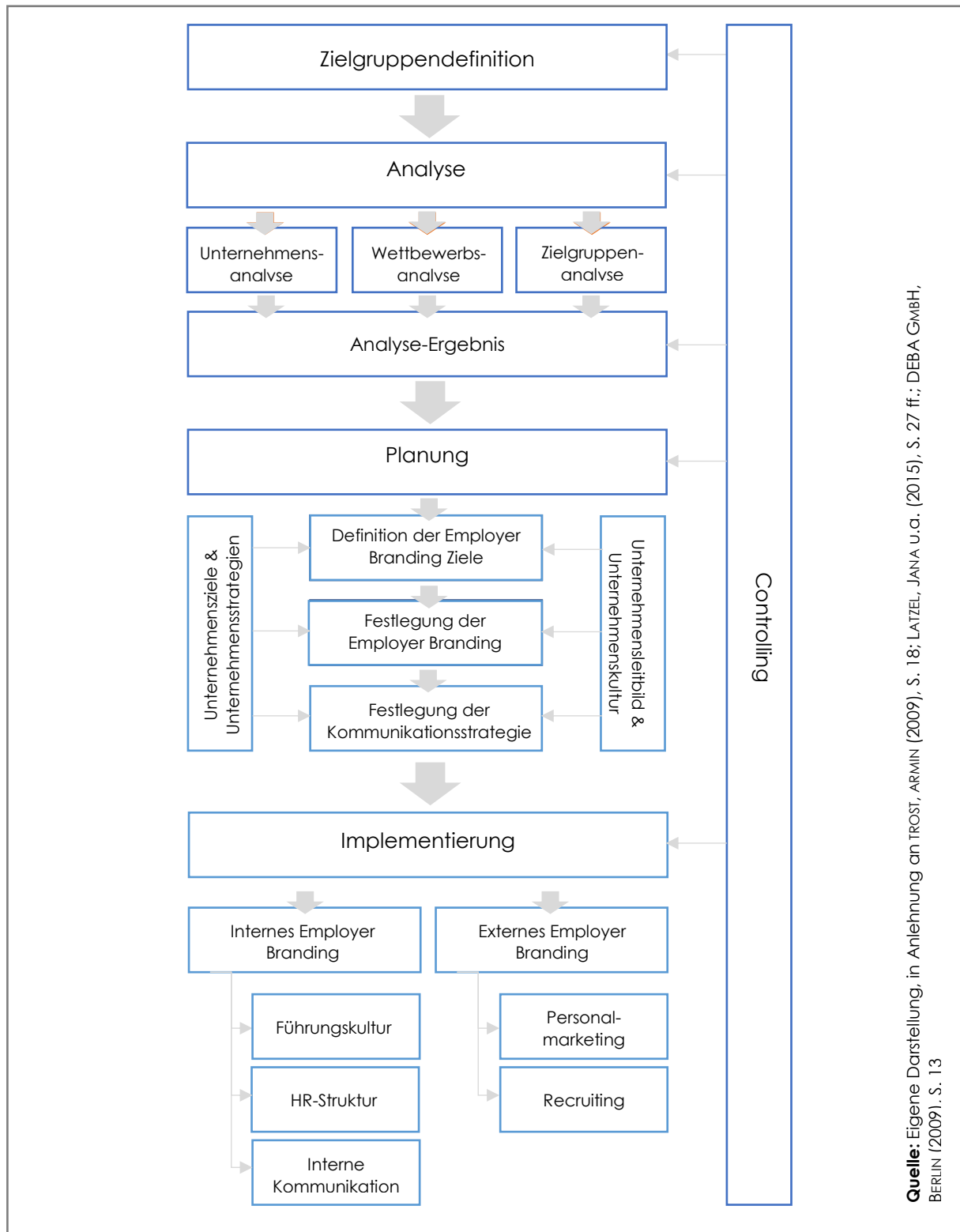
Durch die differenzierte Arbeitgeberpositionierung und konsequente Kommunikation der Arbeitgebermarke lässt sich die Verschiebung der Machtverhältnisse zugunsten der Bewerberseite zwar nicht umkehren, jedoch die Wirkungsdimensionen des Employer Branding mit ihren positiven Effekten aktiv und gezielt nutzen.

⁴⁸ KNABENREICH, HENNER (2014), URL: <https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-recruiting-jeder-betreibt-employer-branding> 80 267196.html [Stand: 20.07.2015]

⁴⁹ Vgl. KIENBAUM (2014), S. 11 ff. http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/Ergebnisbericht_HR-Trendstudie2014_Final.pdf [Stand: 15.07.2016]

2.5 Employer Branding Prozess

2.5.1 Vorstellung des Employer Branding Prozesses



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an TROST, ARMIN (2009), S. 18; LATZEL, JANA U.a. (2015), S. 27 ff.; DEBA GmbH, BERLIN (2009), S. 13

Abbildung 3: Employer Branding Prozess

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird von einer bestehenden Employer Branding Strategie ausgegangen, welche durch Adaptionen der Generation Z angepasst werden soll. Hierfür steht in Kapitel 4 die Zielgruppenanalyse im Vordergrund, durch welche die Ermittlung der spezifischen Zielgruppenpräferenzen anhand einer empirischen Studie erfolgt.

Im Folgenden werden demnach lediglich die Kommunikationsstrategie sowie das externe Employer Branding vorgestellt, für welche Empfehlungen zur Optimierung gegeben werden.

2.5.2 Kommunikationsstrategie

Kommunikation beschreibt das essentielle Gestaltungselement des Employer Branding. Durch sie erfolgt die Positionierung und Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Dabei verfolgt sie eine für die Zielgruppe relevante Informationsfunktion hinsichtlich der Markenidentität, welche die charakteristischen Züge des Unternehmens in Form der Arbeitgebermarke inkludiert.

Die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeitgeberpositionierung bildet demnach eine langfristig und integrierte Kommunikationsstrategie, die der Ausrichtung des intendierten Arbeitgeberimage folgt und die identitätsbasierte Positionierung marktorientiert in die Sprache der Zielgruppen übersetzt. Dabei spielt die einheitliche und konsistente Gestaltung der Kommunikation über alle internen und externen Maßnahmen hinweg eine wesentliche Rolle.⁵⁰ Hierfür ist die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie, welche die „[...] Verhaltenspläne für Kommunikationsinstrumente von Unternehmen mit Bezug auf ausgewählte Planungsobjekte [...]“⁵¹ konkludiert, notwendig.

Um eine arbeitgeberspezifische Kommunikationsstrategie zu definieren, erfolgt im ersten Schritt die Identifikation der relevanten Zielgruppe, welche im Sinne dieser Thematik alle qualifizierten und talentierten Personen im erwerbsfähigen Alter umfasst. Anschließend werden strategische Kommunikationsziele formuliert, die an dieser Stelle mit der Mitarbeitergewinnung der festgelegten Zielgruppe korrespondieren und im Wesentlichen die Steigerung der Arbeitgeberbekanntheit sowie die Vermittlung der angestrebten Arbeitgeberwahrnehmung inkludieren.⁵²

⁵⁰ Vgl. LATZEL, JANA u.a. (2015), S. 39

⁵¹ BRUHN, MANFRED (2015), S. 243

⁵² Vgl. ebd.

Weiterhin ist die zentrale Kommunikationsbotschaft zu determinieren, welche im Kontext zu Employer Branding die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber verkörpert. Diese Aspekte bilden die Basis für die Festlegung der Kommunikationsstrategie, wobei darauffolgend jedes Kommunikationsinstrument einer strategischen Ausrichtung unterliegt auf deren Basis zielgruppenspezifische Maßnahmen abgeleitet werden.⁵³ In welchen Bereichen Entscheidungen bei der Formulierung der Kommunikationsstrategie für die einzelnen Instrumente zu treffen sind ist der Abb. 4 zu entnehmen. Dabei gilt es jede „[...] dieser Dimensionen [...] im Verlauf der Strategieentwicklung hinreichend zu operationalisieren.“⁵⁴ Hieraus ergibt sich ein verbindlicher Handlungsrahmen für die anknüpfende Kommunikationsplanung und –umsetzung auf operativer Ebene.⁵⁵

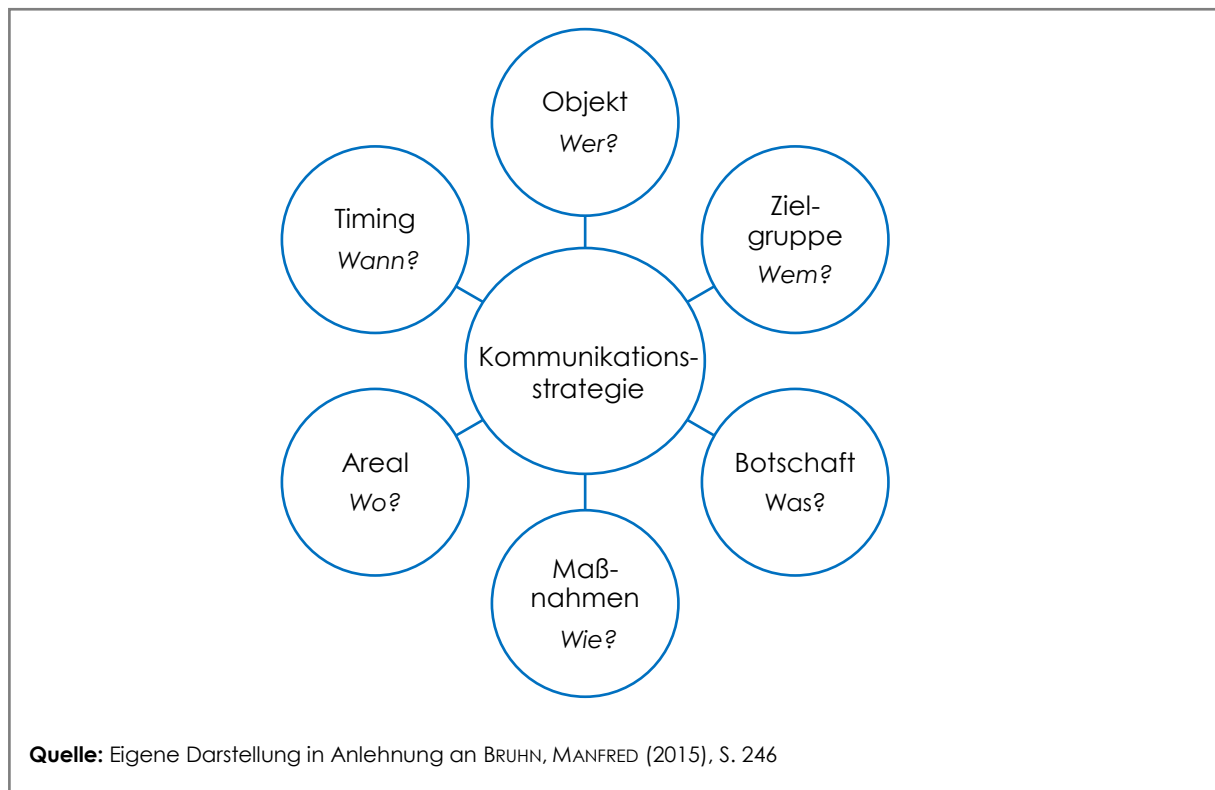


Abbildung 4: Elemente einer Kommunikationsstrategie

⁵³ Vgl. BRUHN, MANFRED (2015), S. 245

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Vgl. ebd.

Kommunikationsobjekt

Der Kommunikationsstrategie liegt ein Kommunikationsobjekt zugrunde, das den Schwerpunkt der kommunikativen Unterstützung bildet. Hierbei kann es um Unternehmen als Ganzes, Branchen, Personen, Produkte, Dienstleistungen oder Marken handeln. In der vorliegenden Arbeit wird die Arbeitgebermarke als Kommunikationsobjekt betrachtet.⁵⁶

Kommunikationszielgruppe

„Mit den Kommunikationszielgruppen werden die mit den Kommunikationsmaßnahmen anzusprechenden Zielgruppen festgelegt [...]“⁵⁷ Wurde zu Beginn die relevante Zielgruppe für das gesamte Employer Branding definiert, ergibt sich aus dem Untersuchungsinhalt dieser Arbeit die Einschränkung auf die Zielgruppe der Generation Z. Dabei repräsentieren nicht alle Vertreter dieser Generation die relevante Zielgruppe, sondern lediglich diese, die sich bereits im erwerbsfähigen Alter befinden oder kurz vor der Entscheidung ihres beruflichen Werdegangs stehen.

Die demografischen und soziografischen Angaben dieser Generation werden in Kapitel 3 genauer betrachtet.

Kommunikationsbotschaft

Mittels der Kommunikationsbotschaft werden die zentralen, zu vermittelnden Inhalte und Aspekte in einer oder mehreren Kernbotschaften festgelegt. Dabei ergibt sich die Kernbotschaft „[...] unmittelbar aus der Positionierung des Kommunikationsobjektes, indem der USP [...] herausgestellt wird.“⁵⁸ Für die vorliegende Arbeit lässt sich demnach die Botschaft aus der strategischen Positionierung der Arbeitgebermarke definieren und mit Hilfe der EVP herausarbeiten. Die weiterführende Aufgabe für die Kommunikation ist dabei, die EVP in einen einzigartigen Kommunikationsvorteil weiterzuentwickeln. Für die Gestaltung der Botschaften sollten die intendierten Kommunikationsziele sowie die unternehmensspezifische Tonalität herangezogen werden.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. BRUHN, MANFRED (2015), S. 245

⁵⁷ BRUHN, MANFRED (2015), S. 246

⁵⁸ Ebd.

⁵⁹ Vgl. ebd.

Kommunikationsmaßnahmen

Mit der strategischen Ausrichtung eines Kommunikationsinstruments öffnet sich der Entscheidungsspielraum über die Wahl der einzusetzenden Kommunikationsmaßnahmen. Hierbei ist zunächst festzulegen, welche als die primär genutzten Maßnahmen fungieren, also welche bei der Übermittlung der Kommunikationsbotschaften dominieren. Aufgrund der Vielfalt der heute bestehenden Möglichkeiten der Kommunikation ergibt sich aus diesen Entscheidungen ein Kommunikations-Mix, welcher sämtliche Maßnahmen und sowohl zentrale als auch ergänzende Mittel beinhaltet.⁶⁰

Kommunikationsareal

In Übereinstimmung mit zuvor definierten Zielgruppen und Kommunikationszielen werden das oder die Kommunikationsareale bestimmt. Hierbei steht die lokale, regionale, nationale oder internationale Ausrichtung im Fokus, wobei die Festlegung der Areale in Abhängigkeit des Marktes erfolgt.⁶¹

Kommunikationstiming

Das Kommunikationstiming bestimmt den Zeitrahmen, die Frequenz sowie die Intensität des Einsatzes von Kommunikationsinstrumenten sowie deren einzelne Maßnahmen. Dabei spielt zusätzlich die Planung und Umsetzung zeitlich parallel ablaufender bzw. zeitlich versetzter kommunikativer Aktivitäten eine Rolle.⁶²

⁶⁰ Vgl. BRUHN, MANFRED (2015), S. 247

⁶¹ Vgl. ebd.

⁶² Vgl. ebd.

2.5.2 Externes Employer Branding

Das externe Employer Branding folgt gemäß des in Kapitel 2.5.1 dargestellten Employer Branding Prozesses in der Implementierungsphase. Hierbei handelt es sich um die externe Umsetzung der markenkonformen und identitätsbasierten Kommunikationsstrategie. Aufgabe des externen Employer Branding ist die strategietreue und zielgruppenspezifische Positionierung und Kommunikation im Arbeitsmarkt. Ziel ist es, in den Köpfen passgenauer und potenzieller Arbeitnehmer das gewünschte Arbeitgeberimage zu manifestieren und dadurch die Attraktivität als Arbeitgeber zu maximieren.

Die externe Implementierung der Employer Brand hat demnach primär Auswirkungen auf den Bereich des Arbeitgeberimages, während das interne Employer Branding auf die Steigerung der Arbeitgeberqualität spezialisiert ist.

Bei der Implementierung der Arbeitgebermarke nach außen fungiert das Personalmarketing als wichtigstes Handlungsfeld des externen Employer Branding.⁶³

Personalmarketing

Der Begriff des Personalmarketings hat sich seit den 60er Jahren aufgrund neuer Erkenntnisse und Methoden des Personalmanagements deutlich gewandelt, wodurch zum heutigen Zeitpunkt viele Definitionen bestehen.⁶⁴ Für die vorliegende Arbeit sollen die Ausführungen von Prof. Dr. Christoph Beck, Experte für Personalmarketing und Herausgeber des Buches „Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting“, als Grundlage für die Auslegung des Personalmarketings dienen.

Personalmarketing lässt sich demnach als strategisch fundiertes, operatives Instrument des Personalmanagements mit zwei wesentlichen Zielen bestimmen. Eine Intention ist dabei geeignete Bewerbergruppen ausfindig zu machen, sie mit Hilfe sinnvoller Kommunikationsinstrumente anzusprechen und somit deren Interesse und Begeisterung für das Unternehmen zu wecken um nicht zuletzt Bewerbungen motivieren. Das zweite Ziel beschreibt, angelehnt an den Gedanken des internen Employer Branding, die langfristige und nachhaltige Bindung, Motivation und Entwicklung bestehender Arbeitskräfte. Zu unterscheiden ist daher die Differenzierung des internen und externen Personalmarketings.⁶⁵ Im Fokus dieser Arbeit steht das externe Personalmarketing.

⁶³ Vgl. DEBA GmbH, Berlin (2009), S. 22

⁶⁴ Vgl. BECK, CHRISTOPH (2012a), S. 9 ff.

⁶⁵ Vgl. ebd.

Hiervon abzugrenzen ist das Recruiting. „[...] Recruiting bezieht sich in der Regel ausschließlich auf den Prozess der Personalauswahl [...] und hat nichts mit Maßnahmen zur Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber zu tun.“⁶⁶ Es entfaltet sich vielmehr in einer kurzfristigen Ebene, welche das Ziel verfolgt, aktuell offene Stellen mit qualifizierten Arbeitskräften aus dem Arbeitsmarkt zu versorgen. Dem Recruiting wird die Zugehörigkeit zur Personalbeschaffung zugeschrieben und kann dadurch als ein Teil des Personalmarketings verstanden wird.⁶⁷

Schlussfolgernd kann das externe Personalmarketing als Bündel operativer Maßnahmen beschrieben werden, die eingesetzt werden, um die Ziele des externen Employer Branding zu erreichen.

2.5.2.1 Kommunikationsinstrumente

Die im Folgenden aufgeführten Kommunikationsinstrumente dienen dem Handlungsrahmen des Personalmarketings, wobei diese meist im Kontext von Image-Kampagnen genutzt werden. Einige der unten beschriebenen Instrumente können dabei auch für die Personalbeschaffung bzw. das Recruiting eingesetzt werden. Dies erfolgt in der Regel mit Hilfe konkreter Stellenausschreibungen oder –anzeigen. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend Instrumente des Personalmarketings vorgestellt und an bestimmten Stellen auf die Verwendung im Rahmen von Recruiting Maßnahmen hingewiesen, wobei auf eine detaillierte Beschreibung verzichtet wurde. Die Auswahl der nachfolgenden Instrumente erfolgte dabei mit dem Fokus auf solche, die im weiteren Verlauf der Arbeit eine Relevanz haben, weshalb kein Anspruch auf Vollständigkeit gilt.

2.5.2.1.1 Klassische Instrumente

Die klassischen Instrumente des Personalmarketings umfassen die Maßnahmen zur klassischen Werbung und zeichnen sich durch die analoge Form aus. Hierzu zählen die Image-Arbeit und Stellenanzeigen in TV, Radio, Print-Medien und Out-of-Home.

⁶⁶ HAHN, DOMINIK (2011), URL: <https://sozialesbrandmarken.wordpress.com/2011/10/28/employer-branding-ist-kein-personalmarketing-ist-kein-recruiting-ist-kein-talent-management/> [Stand: 15.07.2016]

⁶⁷ Vgl. ebd.

2.5.2.1.2 Digitale Instrumente

Die Verbreitung des Internets bildete den Ausgangspunkt der Entwicklung moderner Technologien sowie der Integration neuer Kommunikationsformen. Mittlerweile stehen Unternehmen im digitalen Bereich eine Vielzahl an Instrumenten zur Verfügung.

Karrierewebsite

Die Karrierewebsite wird als wichtigstes Instrument des externen Employer Branding erachtet und oftmals auch als der zentrale „Point of Recruiting“ bezeichnet. Sie umfasst die vom Unternehmen bereitgestellten karrierebezogenen Webseiten. Sie hat eine wesentliche Informationsfunktion und sollte dem Bewerber bzw. Besucher Informationen zum Unternehmen allgemein (Standort, Produkte/Dienstleistungen, Unternehmensgeschichte), zur Unternehmenskultur (Werte und Normen, soziales Engagement, Nachhaltigkeit), zur unternehmensspezifische Karriere (Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten, Zusatzleistungen, Work-Life-Balance), zum Bewerbungsprozess (Prozessschritte, Bedarf der Unterlagen) und zu aktuellen Stellenangeboten liefern.⁶⁸

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur vermehrt auf den Trend zum E-Recruitment erwähnt, eine Mischung aus Recruiting und Entertainment. Hierbei sollen Bewerber mit Hilfe von Online-Spielen auf der unternehmenseigenen Website das Unternehmen und seine Bereiche besser kennen lernen und so das Berufsfeld erkunden und die Zugehörigkeit zum Unternehmen testen.⁶⁹

Social Media Personalmarketing

Die Präsenz von Social Media ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Vor allem durch die rasante Entwicklung der Nutzeranzahl verschiedener Kanäle und der globalen Vernetzung dieser Technologien gewinnen diese für die externe Unternehmenskommunikation zunehmend an Bedeutung. Primär verlagert sich dabei das Kommunikationsverhalten junger Menschen hin zur ständigen Erreichbarkeit über diese Art von Medien, worauf in Kapitel 3.3.1 eine nähere Ausführung erfolgt. Tab. 1 zeigt eine Auswahl an sozialen Medien, die für die Maßnahmen des Personalmarketings genutzt werden können.

⁶⁸ Vgl. EGER, MICHAEL u.a. (2009), S. 118

⁶⁹ Vgl. WARKENTIN, NILS (2016): URL: <http://karrierebibel.de/recruitment/> [Stand: 24.07.2016]

Über diese Kanäle kann gleichzeitig das Recruiting der Jugendlichen stattfinden, welches laut Christoph Athanas immer mehr an Bedeutung gewinnen wird.⁷⁰

Tabelle 1: Übersicht über Maßnahmen in sozialen Medien

Instrument	Beispiel
Social Networks	Facebook, Google+
Business Networks	LinkedIn, Xing
Mircoblogs	Twitter
Foto- und Videoportale	Instagram, YouTube, Vimeo
Weblog	Unternehmensfremde Blogs Corporate Blog
Webforen	Studis-Online
Arbeitgeberbewertungsportale	kununu.de, meinchef.de
Wikis	Wikipedia

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ATHANAS, CHRISTOPH (2013), S. 74 ff.

Online-Personalmarketing

Die Karrierewebsite gilt ebenso wie die sozialen Medien als Instrument des Online Marketings, wurde jedoch aufgrund der zugesprochenen Relevanz aus der Literatur in dieser Ausarbeitung einzeln behandelt. Weitere Aktivitäten, die in das Spektrum des Online-Personalmarketings einfließen sind

- Online-Werbung (Bannerschaltung)
- Suchmaschinenmarketing (SEM): Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Suchmaschinenwerbung (SEA)
- Online-Jobbörsen
- Affiliate-Marketing
- E-Mail-Marketing

⁷⁰ Vgl. ATHANAS, CHRISTOPH (2013), S. 69 ff.

Mobile Personalmarketing

Der zunehmend einfachere und kostengünstigere mobile Zugriff auf das Internet hat wesentliche Auswirkungen auf das Kommunikationsverhalten für jegliche Jahrgangskohorten.⁷¹ Vor allem bei den jüngeren Generationen wandelt sich die Devise von „mobile first“ zu „mobile only“ durch, wobei von einer Intensivierung dieses Trends auszugehen ist. Folglich bedeutet das für Unternehmen, entlang der gesamten Prozesskette, also von der Positionierung über die Kommunikation bis hin zum Bewerberkontakt, maßnahmenübergreifende Optimierungen auf das mobile Personalmarketing zu ergreifen und zusätzliche die geräteübergreifende Funktionalität zu gewährleisten. Hierzu zählen beispielsweise die mobile Ausrichtung der Unternehmenswebsite, in diesem Kontext primär die Karrierewebsite, die Erweiterung dieser als App sowie Optimierungsmaßnahmen von Bannern.⁷²

2.5.2.1.3 Instrumente des Dialogs

Dialog-Instrumente des Personalmarketings zielen auf die direkte Ansprache und Beziehungspflege zu potenziellen Arbeitskräften ab. Der Mund-zu-Mund Propaganda wird eine hohe Effizienz zugeschrieben, aufgrund der Annahme, dass diese als glaubwürdig wahrgenommen wird. Die Botschaftsträger können hierbei nicht nur die eigenen Mitarbeiter sein (Employee Branding), sondern nahezu alle Personen der relevanten Stakeholdergruppen.⁷³

2.5.2.1.4 Veranstaltungen und Messen

Im Rahmen des Personalmarketings bieten Veranstaltungen die Möglichkeit, die Zielgruppe direkt ins Unternehmen zu holen, anzusprechen und zu überzeugen. Dies kann beispielsweise als eigene Veranstaltung im Rahmen von Inhouse-Karrieremessen, Schüler-Informationstagen oder einem Tag der offenen Tür stattfinden. Darüber hinaus können Arbeitgeber auf unternehmensfremden Veranstaltungen wie Sportveranstaltungen auftreten.⁷⁴

⁷¹ Vgl. JÄGER, WOLFGANG u.a. (2012), S. 309 ff.

⁷² Vgl. JÄGER, WOLFGANG u.a. (2012), S. 309 ff.

⁷³ Vgl. WOLF, GUNTHER (2014), URL: <http://employerbranding.wolfgunther.de/personalmarketing-massnahmen/> [Stand: 16.07.2016]

⁷⁴ Vgl. ebd.

Die Teilnahme an Branchen-, Fach- und Berufsmessen mit eigenem Messestand teilen den Vorteil von Veranstaltungen: die Zielgruppe befindet sich bereits vor Ort und das Unternehmen kann durch einen ansprechenden Auftritt augenblicklich Interesse wecken. Berufsmessen stellen dabei oftmals Recruiting-Messen dar, wodurch das Recruiting in diesem Bereich eine zentrale Rolle spielt.

2.5.2.1.5 Hochschul- und Ausbildungsmarketing

Beim Hochschul- und Ausbildungsmarketing handelt es sich um die Ansprache von Studierenden oder Schülern während des Studiums bzw. innerhalb der letzten Schuljahre. Dieses Instrument des Personalmarketings zählt für viele Arbeitgeber zum Standardrepertoire. Aktivitäten in diesem Bereich umfassen

- Veranstaltungen mit Arbeitgeberpräsenz (z.B. Hochschulmessen, Mentoring, Praktika, Unterricht bzw. Vorlesungen)
- Zusammenarbeit mit Career Services (z.B. Agentur für Arbeit, Berufsinformationszentrum, Career Center der jeweiligen Einrichtung)
- Kontaktpflege (z.B. zu Lehrern und Professoren)
- Anzeigen/Aushänge⁷⁵

2.5.2.1.6 Employer-PR

Employer-PR stellt im Wesentlichen die Übertragung der regulären Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auf die Arbeitgebermarke dar. Dabei geht es primär darum, Mitarbeiter-Geschichten nach außen zu kommunizieren. Diese bestehen aus einer Sammlung von Fakten, Botschaften und Informationen des internen Unternehmens- und Arbeitsalltags und dienen dazu, beim Rezipienten ein glaubwürdiges und gleichzeitig attraktives Vorstellungsbild vom Arbeitgeber auszulösen. Die Kommunikation erfolgt anhand klassischer PR-Maßnahmen wie beispielsweise Pressemitteilungen, Pressebereiche auf der Unternehmenswebsite oder die Erstellung und Verbreitung von Beiträgen in verschiedenen Medien. Darüber hinaus spielen die kreierten Geschichten ebenfalls für die bereits vorgestellten Instrumente des Personalmarketings eine Rolle. Sie können ebenfalls ihren Einsatz beispielsweise bei Messen und Veranstaltungen oder in der Anzeigenschaltung finden und so positive Rückkopplungseffekte erzielen.⁷⁶

⁷⁵ Vgl. BECK, CHRISTOPH (2012b), S. 321 ff.; OETTINGER, ACHIM (2012), S. 345 ff.

⁷⁶ Vgl. BÖCKER, MANFRED (2009), S. 136 ff.

3. Generation Z

3.1 Das Generationenkonzept

Der Begriff Generation ist von multikausaler Natur, welcher an dieser Stelle nur kurz erläutert wird, um dessen Bedeutung für die strategische Ausrichtung des Employer Branding zu verdeutlichen.

In diesem Kontext wird nicht der genealogische Ansatz, welcher sich auf die Abstammungsthematik bezieht, sondern das historisch-gesellschaftliche Konzept des Soziologen Karl Mannheim als Grundlage aufgeführt. Dabei versteht man „unter einer Generation eine gesellschaftliche Kohorte [...], die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse [...] teilt.“⁷⁷ Jede Generation zeichnet sich demzufolge durch ein spezifisches Wertemuster und ein individuelles Weltbild aus. Eine solche Grundhaltung wird von Umweltbedingungen, signifikanten Ereignissen und Trends geprägt. Den größten Einfluss auf die Einstellungshaltung und das Wertemuster einer Altersgruppe haben dabei vor allem Schlüsselereignisse, die sich in der formativen Phase, also im kindlichen, jugendlichen sowie jungen Erwachsenenalter abspielen.⁷⁸ Daraus ergeben sich konvergierende Erinnerungen und diese „[...] bilden eine Generation, eine Gleichzeitigkeit, weil diese Wirkungen einheitlich sind.“⁷⁹

Problematik

Gewiss lässt sich diese Auslegung nicht pauschalisieren. So wachsen Jugendliche aus Deutschland unter ganz anderen Bedingungen auf als beispielsweise gleichaltrige Generationenvertreter aus Spanien oder Griechenland. Diese sehen sich immerzu mit der hohen Jugendarbeitslosigkeit konfrontiert. Ebenso kann es durchaus Menschen geben, die kurz vor dem Renteneintritt stehen und sich dennoch mit dem Lebensstil von Mittzwanzigern identifizieren. Dies hat zur Folge, dass in keiner Generation von einer absoluten Homogenität ausgegangen werden kann. Einige Vertreter entsprechen nicht dem Stereotyp, was eine Klassifizierung von Generationen nur bedingt ermöglicht und die Gefahr einer irrtümlichen Kategorisierung steigert.⁸⁰

⁷⁷ KLAFFKE, MARTIN (2014b), S. 9

⁷⁸ Vgl. ebd.

⁷⁹ MANNHEIM, KARL (1928), S. 163

⁸⁰ SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 16 f.

Dennoch bilden laut Christian Scholz, Experte für Personalmanagement, generationentypische Wertemuster den Kern dieses Konzeptes. So kristallisieren sich in jeder Generation bestimmte Werte als besonders dominant heraus, die sich vorwiegend durch einschneidende und umweltbedingte Einflüssen begründen lassen.⁸¹ Demnach sind Generationen vielmehr als dynamische Konstrukte wahrzunehmen, deren Abgrenzung und Typisierung eine komplexitätsreduzierende Wirkung haben. Das Generationenkonzept kann somit als Orientierungshilfe dienen, um unterschiedliche Denkmuster und Handlungen bestimmter Alterskohorten zu verstehen.⁸²

Bedeutung für den Arbeitgeber

Die charakteristische Grundhaltung einer Generation spiegelt sich in der Erwartungshaltung gegenüber ihrer Außenwelt wider. Auswirkungen machen sich im Privatleben genauso bemerkbar wie im Arbeitsleben, wodurch diese Thematik für Arbeitgeber durchaus relevant ist. Denn die Diskontinuität von Werten innerhalb der Gesellschaft führt zu unterschiedlichen Wünschen und Ansprüchen der bestehenden und potentiellen Arbeitnehmer. Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu etablieren, sollten sich Unternehmen mit dieser Thematik beschäftigen und ein Verständnis für diese Diversität entwickeln. Hier dient das Generationenkonzept als vereinfachende Kategorisierung, das homogene Werte und Ansichten der Alterskohorten identifiziert und somit eine Abgrenzung der einzelnen Generationen ermöglicht. Auf Grundlage der differenzierten Kategorisierung können Mitarbeiter besser verstanden und gefördert werden, was sich wiederum positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt.

Eine weitere Herausforderung für die Personalbeschaffungsmaßnahmen liegt in der Transformation von Kommunikation begründet. So ist vor allem die Kommunikation über klassische Medien für die junge Generation in Frage zu stellen. Deshalb müssen Arbeitgeber ihre Kommunikationsstrategie gegenüber den einzelnen Generationen anpassen.⁸³

In dieser Arbeit wird der Generationenbegriff im Zusammenhang mit Menschen verwendet, die innerhalb bestimmter Jahrgangskohorten geboren, unter gleichen Bedingungen aufgewachsen und somit analogen Grundhaltungen zuzuordnen sind.

⁸¹ SCHOLZ, CHRISTIAN (2014) S. 16 f.

⁸² KLAFFKE, MARTIN (2014b), S. 10

⁸³ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014b), S. 10 ff.

3.2 Übersicht der Generationen auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Sowohl in der amerikanischen als auch in der deutschsprachigen Literatur finden sich unterschiedliche Bezeichnungen für die Generationen und ebenso variiert die Abgrenzung der Alterskohorten um mehrere Jahre, wodurch sich keine klare Trennlinie ziehen lässt.⁸⁴ Dies ist auf die Problematik des Generationenkonzepts zurückzuführen, denn gesellschaftliche und kulturelle Bedingungen erschweren gleichermaßen eine verbindliche Eingrenzung von Geburtsjahrgängen.

So setzte beispielsweise der Babyboom bereits im Jahre 1946 ein, woraufhin die amerikanische Literatur diese Jahreszahl als Geburtsstunde für die Babyboomer festlegte. Im Gegensatz dazu kann hierzulande erst rund 10 Jahre später von einem Baby Boom gesprochen werden, weshalb in der deutschen Literatur diese Generation auf das Jahr 1956 datiert wird.⁸⁵ Demnach lässt sich die amerikanische Auslegung der Generationen nur bedingt auf den deutschen Arbeitsmarkt übertragen.

Tabelle 2: Übersicht der Generationen nach amerikanischer und deutscher Literatur

Generationen und Jahrgänge nach amerikanischer Literatur		Generationen und Jahrgänge nach deutscher Literatur	
The Traditionalists	vor 1945	Nachkriegsgeneration	1946-1955
Baby Boomer	1946-1964	Baby Boomer	1956-1964
Gen X	1965-1976	Generation X	1965-1980
Millenials	1977-1997	Generation Y	1981-1995
Gen 2020	Ab 1995	Generation Z	Ab 1995

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an KLAFFKE, MARTIN (2014b), S. 9 ff.; SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 33

In dieser Arbeit sollen die Definitionen von Prof. Dr. Christian Scholz, Autor des Buches „Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt“ und Inhaber des Blogs „Die-Generation-Z“, sowie von Prof. Dr. Martin Klaffke, Autor des Buches „Generationen-Management“, verwendet werden. Beide setzen sich intensiv mit der Generationenthematik auseinander und werden in anderen Werken diesbezüglich des Öfteren als Experten zitiert.

⁸⁴ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014b), S. 10

⁸⁵ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014b), S. 11

Diesen Definitionen zufolge sind momentan die in Tab. 2 dargestellten Generationen auf dem Arbeitsmarkt aktiv. In ihrer Anzahl dominieren neben den Babyboomern auch die Generationen X und Y, wobei diese drei im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen. Hierbei werden die prägenden Erfahrungen während der formativen Phase, die technologischen Errungenschaften sowie persönliche Werte und die präferierten Kommunikationsmedien der einzelnen Generationen dargestellt. Ergänzt um die zentralen Anforderungen der verschiedenen Alterskohorten an den Arbeitgeber, sollen auf diese Weise die wesentlichen Unterschiede zur Generation Z verdeutlicht werden. Die Betrachtung der Veteranen wird in dieser Arbeit vernachlässigt, da diese sich bereits zu einem Großteil zur Ruhe gesetzt haben, bzw. an der Schwelle zum Renteneintritt stehen, und somit für die Personalbeschaffung nur noch von geringer Bedeutung sind. Die Betrachtung der Generation Z hingegen erfolgt in den darauffolgenden Kapiteln.

Tabelle 3: Babyboomer, Generation X, Generation Y - Charakteristika und Anforderungshaltung ggü. dem Arbeitgeber

	Babyboomer	Generation X	Generation Y
Rolle	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus
Grundhaltung	Idealismus	Skeptizismus	Optimismus
Ziel	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität
Prägende Erfahrungen	Wohlstand durch Wirtschaftswunder Mondlandung Politisches Wettrüsten Ölkrise Gleichberechtigung Humanisierung Beginnende Arbeitslosigkeit	Ende des Kalten Krieges Tschernobyl Ozonloch, Wald- und Artensterben Mauerfall Wachstum der Scheidungsrate Alternative Lebensentwürfe	Terroranschlag 9/11 und Irak-Krieg Amoklauf in Erfurt Wirtschafts- und Finanzkrise Reality-TV Kommerzialisierung Digitalisierung Globalisierung
Technologische Errungenschaften	Fernsehen	Videorekorder, PC, Walkman, CD	Internet, Handy
Kommunikations-medium	Telefon	E-Mail, SMS/Mobile	SMS, Whatsapp

Tabelle 3: Fortsetzung

	Babyboomer	Generation X	Generation Y
Werte	Selbstverwirklichung Lebensqualität und –standard Gesundheit Freiheit Bildung Kameradschaft Solidarität	Perspektivenlosigkeit Arbeit als Mittel zum Zweck Gesundheit Familie Gerechtigkeit Selbstentfaltung Fortschritt	Leistungsbereitschaft Selbstverwirklichung Flexibilität Entwicklung Mobilität Lebensgenuss Leistung
Aktivitätsniveau privat	niedrig	mittel	niedrig
Aktivitätsniveau beruflich	hoch	niedrig	hoch
Anforderungen an den Arbeitgeber	Berücksichtigung eigener Ideen Sicherer Arbeitsplatz Wertschätzung von Person und Arbeit Eigenverantwortung Gutes Einkommen Weiterbildung	Berufliches Vorankommen Work-Life-Balance Wertschätzung der Person Selbstständiges Arbeiten Selbstentfaltung	Sinnhaftigkeit und Abwechslung Weiterbildungsmöglichkeiten Angemessene Bezahlung Flexible Arbeitszeitmodelle Feedback Ausstattung des Arbeitsplatzes

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 73 ff.; KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 59 ff.; OERTEL, JUTTA (2014), S. 27 ff.

3.3 Vorstellung der Generation Z

„Generation Z, die Nachfolgerin der sogenannten Millennials (Generation Y) [...] schließt im weitesten Sinne all diejenigen mit ein, die ab 1995 geboren worden sind und nun in die Arbeitswelt eintreten.“⁸⁶

3.3.1 Eingrenzung der Geburtsjahrgänge

Einhergehend mit der öffentlichen Verbreitung des Internets beläuft sich die tendenzielle Geburtsstunde, die viele Arbeiten zur Generation Z verwenden, auf das Jahr 1995. In dieser Angelegenheit sind sich Personal-Experten jedoch bislang uneinig. Während sich die einen am Jahr 1991 als Ursprung dieser Generation orientieren, legen andere die wesentlich späteren Jahrgänge 2001 und 2002 als deren Beginn fest.⁸⁷ Diese Divergenz ist erneut auf die Theorie zurückzuführen, dass sich Generationen nicht stringent bestimmten Geburtsjahrgängen zuordnen lassen.

Ihren Namen erhielt die Generation Z im Übrigen im alphabetischen Bezug auf die vorangegangenen Generationen X und Y. In der Literatur finden sich darüber hinaus weitere Bezeichnungen, wie beispielsweise iGeneration, Generation Internet oder Natural Born Digitals⁸⁸, welche diese Altersgruppe deskriptiv im Hinblick auf ihre wesentliche Besonderheit deklarieren.

In der vorliegenden Arbeit wird der Ursprung der neuen Generation auf das Jahr 1995 definiert. Ausgehend davon sind die ältesten Vertreter heute zwischen 20 und 21 Jahren alt, während ein Großteil noch in den Kinderschuhen steckt oder sich inmitten der Sozialisationsphase befindet und demnach die Kinder- und Jugendgeneration repräsentiert. Insgesamt ist in Deutschland derzeit von einem Umfang ca. 15 Mio.⁸⁹ Vertretern dieser Generation auszugehen, wovon rund 3 Mio.⁹⁰ bereits in den Arbeitsmarkt eingetreten sind. Eine Vielzahl weiterer Jugendlicher beschäftigt sich mit der Wahl eines geeigneten Bildungsweges und steht damit kurz vor dem Eintritt in das Berufsleben.

⁸⁶ BULLMANN, KATHRIN u.a. (2014), URL: <http://die-generation-z.de/facebook-und-gen-z/> [Stand: 03.06.2016]

⁸⁷ Vgl. RIEDER, PETER (2014), URL: <http://www.hrweb.at/2014/02/generation-z-definition/> [Stand: 03.06.2016]

⁸⁸ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 69

⁸⁹ STATISTISCHES BUNDESAMT (2015), URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2016> [Stand: 03.06.2016]

⁹⁰ Ebd.

3.3.2 Rahmenbedingungen des Aufwachsens

Um ein Verständnis für die Denkweisen und Ideologien dieser Generation zu bekommen, steht, vor dem Hintergrund des Generationenkonzepts, im ersten Schritt also die analytische Betrachtung der prägenden Rahmenbedingungen in der formativen Phase im Fokus. Diese sollen im Folgenden einer genaueren Betrachtung unterzogen werden, ohne dabei Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Mediatisierung

Die Generation Z wurde in eine Welt der elektronischen Medien hineingeboren und für sie ist diese „[...] so selbstverständlich wie für die Babyboomer die Tagesschau um 20.00 Uhr.“⁹¹ Noch bevor der Umgang mit dem Web 2.0 für die Jugendlichen überhaupt relevant wurde, waren Anwendungen wie Google (1998), Wikipedia (2001), Facebook (2004) und YouTube (2005), die einen wesentlichen Beitrag zum grundlegenden Wandel der Medienkommunikation leisteten, bereits eingeführt.⁹² Das Aufwachsen unter dieser Voraussetzung einhergehend mit den daraus resultierenden neuen Formen der Kommunikation lässt die Grenzen zwischen realem und virtuellem Leben zunehmend verschwimmen. Digitale Medien werden fließend in das alltägliche Leben mit eingebunden und sind durch technologische Errungenschaften wie Tablet und Smartphone so gut wie jederzeit zugänglich.

Die Konsequenz, die sich aus dieser digitalisierten Sozialisationsphase herauskristallisiert, ist die zunehmende Mediatisierung kommunikativen Handelns. „Wichtigstes beziehungsstiftendes Mittel [...] über das sich, etwa in der Sozialisation, aber auch im Alltagsleben Menschsein erst herstellt, ist Kommunikation, und zwar mit anderen und mit sich selbst. Erst darüber bildet sich das Ich aus, das sich selbst erlebt.“⁹³ Die nahezu unbegrenzte zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit von digitalen Medien erweckt bei den Angehörigen der Generation Z eine Mentalität der ständigen Erreichbarkeit und dienen als natürliche Ergänzung zur eigenen Person mit erweitertem Handlungsspielraum. Die Kontaktpflege von virtuellen und persönlichen Freunden findet simultan statt und wird nicht selten als gleichwertig betrachtet. In ihrer 24-Stunden Online-Community konstruieren und entfalten sie ihre persönliche Identität und inszenieren sich mittels nutzergenerierter Inhalte selbst.⁹⁴

⁹¹ SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 87

⁹² Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 70

⁹³ KROTZ, FRIEDRICH (2001), S. 37

⁹⁴ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 68 ff.

Nicht zuletzt erweist sich der Besitz bzw. der Zugang zu diesen Medien als gewisses Statussymbol, wodurch es nicht verwunderlich ist, dass bereits 2015 nahezu alle Jugendlichen zwischen 12 und 19 Jahren sowohl einen Computer/Laptop als auch ein Handy besitzen.⁹⁵

Aufgewachsen im Informationszeitalter sind die Vertreter dieser Generation mit der Informationsflut des Internets vertraut und dadurch zu wahren Profis des Informationsmanagements geworden. Diese Generation weiß genau was sie sucht, wo sie es findet und was davon wirklich relevant ist. Durch diese Vertrautheit mit Informationstechnologien erweisen sie sich auch im Umgang mit neuen technischen Errungenschaften sicherer und nehmen sie deutlich schneller an als ihre Vorgängergenerationen.⁹⁶

In der heutigen Gesellschaft haben elektronische Medien demnach einen wesentlichen Einfluss auf den kindlichen Lebensalltag sowie die Persönlichkeitsentwicklung und spielen für die Gestaltung sozialer Beziehungen eine fundamentale Rolle.

Multi-Optionen-Konsum und Angebots-Individualisierung

Bereits in den 80er Jahren kündigte sich ein tiefgreifender Wandel im Konsumentenbereich an. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs am Markt sahen sich schon die älteren Generationen mit einer weitaus größeren Vielfalt an Produkten und Dienstleistungen konfrontiert, wodurch sich die Machtverteilung am Markt kontinuierlich zugunsten der Käufer verschob. Spätestens mit der Verbreitung des Web 2.0 und der damit einhergehenden Markttransparenz infolge der Etablierung neuer Kommunikationskanäle, wie beispielweise soziale Netzwerke und Bewertungsportale, veränderten sich die Konsumgewohnheiten grundlegend.⁹⁷

Aufgewachsen mit den steigenden Wahl- und Einflussmöglichkeiten ist die Generation Z bereits in der Phase der Kaufvorbereitung durch die Einsicht von öffentlichen Informationen bezüglich Preis, Leistung und Qualität flexibler und in ihren Handlungen reflektierter, wodurch sie gleichzeitig weniger loyal gegenüber einem Anbieter oder einer Marke auftreten.⁹⁸

Nicht zuletzt kommt die Gewohnheit hinzu, stets personalisierte und maßgeschneiderte Angebote zu erhalten oder nach Bedürfnis auch auf On-Demand-Angebote zurückzugreifen. Diese Entwicklung fördert den Anspruch an die Angebotsgestaltung von Unternehmen.⁹⁹

⁹⁵ Vgl. JIM-STUDIE (2015), S. 6

⁹⁶ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 87

⁹⁷ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 61

⁹⁸ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 61 f.

⁹⁹ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 68 f.

Soziokultureller Wandel und Multikulturalisierung der Gesellschaft

Der Trend zur Gleichberechtigung, der sich bereits während der formativen Phase der Babyboomer abzeichnete, zeigt nun in der Kinder- und Jugendgeneration von heute seine Auswirkungen. Dabei rückt die traditionelle Rolle der Frau in den Hintergrund und begünstigt eine Berufstätigkeit in Vollzeit beider Elternteile. Besonders unterstützt wird dieser Wandel beispielsweise von Kindertagesstätten, die Kinder schon im Alter von einem Jahr aufnehmen und den Frauen somit eine Rückkehr in das Arbeitsleben kurz nach der Geburt des Kindes ermöglichen.¹⁰⁰ So erlebt die Generation Z „[...] keine reine «Familien-Kindheit» mehr, sondern eine «betreute» Kindheit [...]“¹⁰¹, wodurch die Kindererziehung zur öffentlichen Angelegenheit wird. Darüber hinaus zeichnet sich die angestiegene Scheidungsrate in der Pluralisierung der Lebensformen ab, wobei neben dem traditionellen Familienmuster zunehmend Patchwork-Familien, Alleinerziehende oder alternative Lebensformen ihren Platz finden.¹⁰²

Unterdessen stieg die Anzahl der Menschen mit Migrationshintergrund seit den 50er-Jahren permanent an, im vergangenen Jahr vor dem Hintergrund der Flüchtlingskrise besonders rapide. Während vor 60 Jahren die Zahl der Immigranten lediglich eine halbe Millionen der deutschen Bevölkerung ausmachte, war bereits im Jahr 2014 jeder fünfte Einwohner nicht von deutscher Abstammung. Diese multi-ethnische Vielfalt ist für die Jugendlichen keine Besonderheit und auch in deren Freundeskreisen anzutreffen. Sie haben gelernt die Vorteile dieser Diversität zu schätzen, indem sie bereits in jungen Jahren andere Kulturen und Sprachen kennen lernen. Auf diese Weise eignet sich die Generation Z interkulturelle Fähigkeiten an und nimmt demnach eine weltoffenere Einstellung an.¹⁰³

Allgegenwärtigkeit von Krisen

Krisen sind und waren in der formativen Phase der Generation Z allgegenwärtig. Da wäre zum einen die Finanzkrise im Jahr 2007, die sich zur Weltwirtschaftskrise steigerte und als Konsequenz die Europakrise begann, die beispielsweise im Hinblick auf die wirtschaftliche Situation von Griechenland weiterhin Bestand hat. Darüber hinaus sind es diverse Umweltkatastrophen wie etwa der Tsunami, welcher zur Massenverstrahlung infolge der Zerstörung des Kernkraftwerkes von Fukushima führte oder die Klimakrise, die in vielen Teilen der Erde bereits zu spüren ist.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 71

¹⁰¹ Ebd.

¹⁰² Vgl. ebd.

¹⁰³ Vgl. ebd.

¹⁰⁴ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 55 f.

Begonnen im Jahre 2001, mit dem Anschlag auf das World Trade Center, weitergeführt in Afghanistan und dem Irak, wird der Kampf gegen den Terror, vor allem seit dem Anschlag auf die Redaktion der Satirezeitschrift Charlie Hebdo im Januar 2015 vermehrt auch im europäischen Raum spürbar.

Prof. Dr. Christian Scholz bezeichnet die Generation Z demnach auch als „krisengebeutelte Generation“¹⁰⁵. Während die Jugendlichen einerseits von Gefühlen der Unwissenheit, Unsicherheit und Machtlosigkeit geprägt sind, wird auf der anderen Seite eine abgestumpfte Grundhaltung begünstigt, die das gleichgültige Abfinden mit einer Situation ohne Eingreifen beinhaltet.¹⁰⁶

Bildungssystem und Akademisierung

Mit der Bologna-Reform folgte die „[...] Verkürzung der Schulzeit bis zum Abitur von neun auf acht Jahre[...]“¹⁰⁷, wobei inzwischen mehr als die Hälfte der Schulen in Deutschland Ganztagesangebote sind.¹⁰⁸ Zusätzlich zum Schulsystem erfolgte mit der Einführung des Bachelor- und Masterstudiums auch die Anpassung der Bildungssysteme an den Hochschulen und Universitäten. Durch diese Umstellung im Zusammenhang mit der Vorverlegung des Einschulungsalters, machen Vertreter der Generation Z ihr Abitur mit 17 Jahren und erlangen ihren ersten akademischen Grad mit im Alter von 20 Jahren. Für akademisch ausgebildetes Personal ist dadurch der Berufseintritt rund fünf Jahre früher möglich als bei den vorangegangenen Generationen.¹⁰⁹ Demnach nimmt die Bologna-Reform eine dominante Rolle im Hinblick auf die Lebensgestaltung der Generation Z ein. Dabei ist ihnen der Spielraum der eigenverantwortlichen Gestaltung der Freizeit und des selbstbestimmten Lernens versagt, woraus ein stetiger Leistungsdruck entsteht. Dieser wird durch einen weiteren Faktor, die Akademisierung, unterstützt. War ein Studium für die älteren Generationen noch keine Selbstverständlichkeit, hat zur heutigen Zeit nahezu jeder die Möglichkeit den akademischen Weg einzuschlagen. Vor allem Frauen nehmen diese vermehrt wahr. Um mit dieser Konkurrenz mithalten zu können, bekommen die Kinder und Jugendlichen Nachhilfe.¹¹⁰ Diese dient dabei nicht mehr nur dazu „[...] temporär schulische Schwächen auszugleichen [...]“¹¹¹, sondern instituiert sich vielmehr als „[...] privat finanziertes Unterstützungssystem neben dem öffentlichen Bildungsangebot [...]“.¹¹²

¹⁰⁵ SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 55

¹⁰⁶ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 56 f.

¹⁰⁷ SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 49

¹⁰⁸ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 72

¹⁰⁹ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 49

¹¹⁰ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 72

¹¹¹ KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 73

¹¹² Ebd.

3.3.3 Charakteristika

Die zuvor vertieften prägenden Erfahrungen während der formativen Phase ließ die Generation Z ein individuelles Wertemuster entwickeln und spezifische Eigenschaften annehmen, welche in diesem Abschnitt als Charakteristika dargestellt werden.

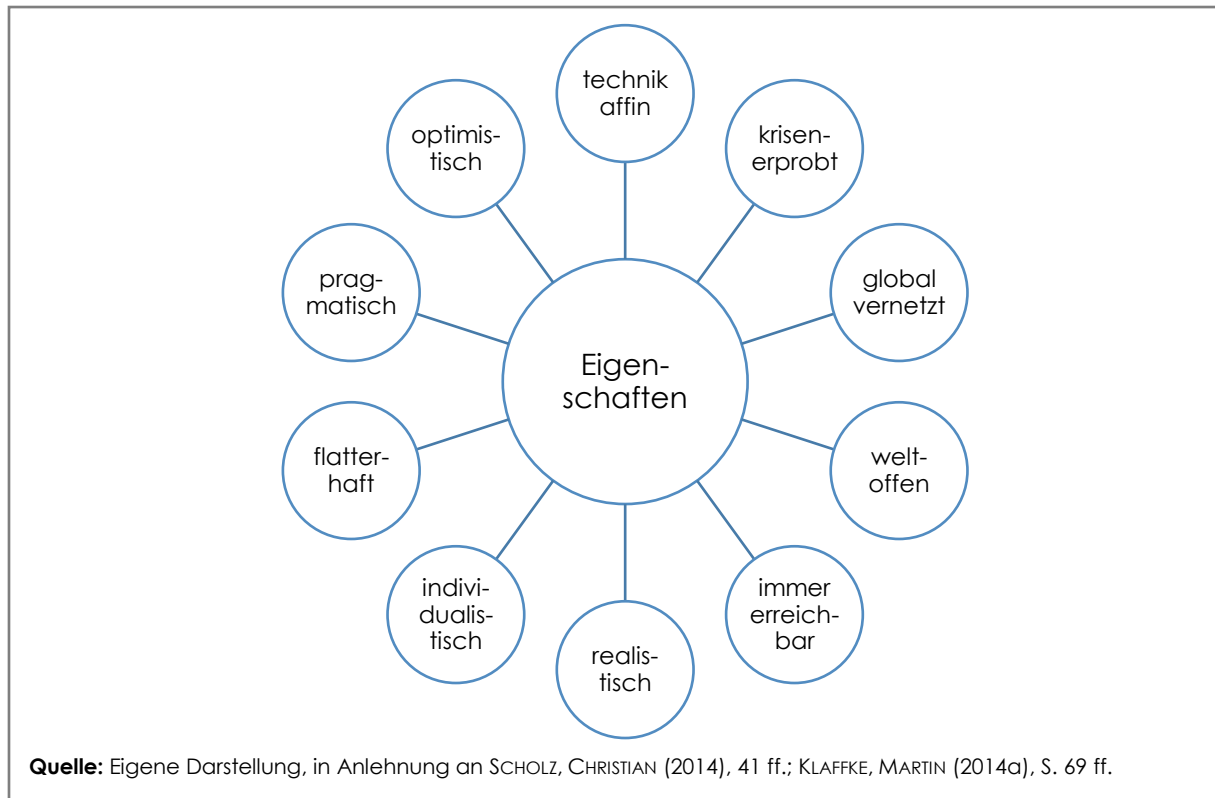


Abbildung 5: Eigenschaften der Generation Z

In der Literatur wird die Grundhaltung der Generation Z als konsequenter Realismus beschrieben, welcher gleichzeitig wohl deren markanteste Eigenschaft repräsentiert. Diese realistische Denk- und Verhaltensweise sind auf transparente Informationen und das damit einhergehende Wissen über aktuelle Umweltbedingungen zurückzuführen. Die Jugendlichen haben begriffen, dass Unternehmen Mitarbeiter anstellen und kündigen wie es ihren Bedürfnissen gerecht wird und gesehen wie die Karriere-Träume ihrer Vorgänger platzten. Sie wissen über die Auswirkungen des Lebensstils auf die Umwelt sowie die, auf Einschaltquoten und Klicks fokussierte Berichterstattung der Medien, Bescheid.¹¹³

¹¹³ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 38 ff.

Die Generation Z lebt im Hier und Jetzt und schaut optimistisch in die Zukunft, wobei diese eher einer kurzfristigen Auslegung entspricht. Ihre Träume und Ziele sind typischerweise realistisch und werden auf pragmatische Art und Weise verfolgt, d.h. statt abgehobenen Träumen nachzujagen, planen sie eine lösungsorientierte Annäherung des Ziels in kleinen Etappen.¹¹⁴ Aus dieser Manier wird ihnen das Öfteren auch eine Flatterhaftigkeit unterstellt, wobei die schrittweise getroffenen Entscheidungen und eingegangenen Beziehungen egozentrischer Natur seien. Eine emotionale Bindung an Unternehmen bestehe bislang kaum und die Jugendlichen sollen auch kein Interesse an einer solchen haben. Eine gewisse Loyalität und Bindung besteht laut Prof. Dr. Christian Scholz lediglich zur Familie und engen Freunden. Er vergleicht diese Verhaltensweise der Generation Z mit einem Insekt auf Nahrungssuche, das von einer Blume zur nächsten weiterzieht.¹¹⁵

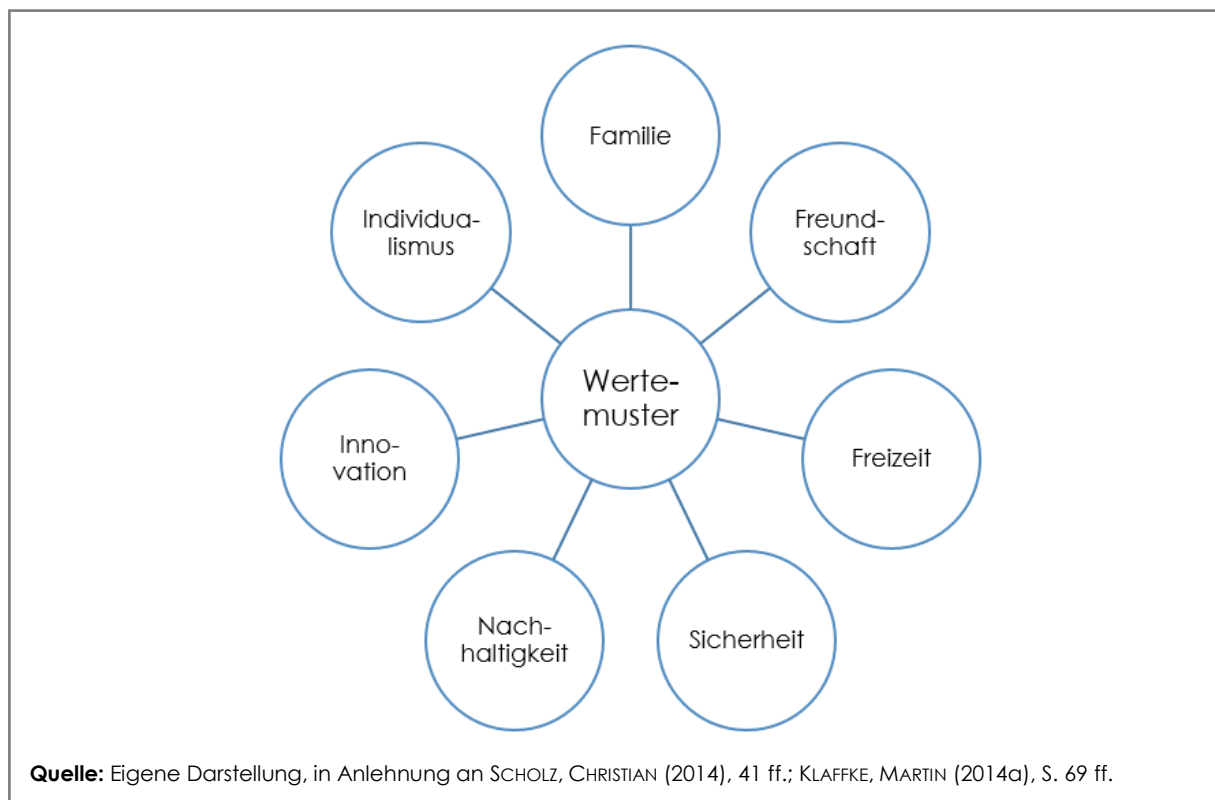


Abbildung 6: Wertemuster der Generation Z

Das elementare Wertemuster der Generation ist in Abb. 6 dargestellt. Auf dieser Grundlage wird das private Aktivitätsniveau der Z-ler als hoch eingestuft, während im beruflichen Bereich von einer mittleren Aktivität auszugehen ist.¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. KLAFFKE, MARTIN (2014a), S. 73

¹¹⁵ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 38

¹¹⁶ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 35

3.3.4 Mediennutzungsverhalten

Dass die Generation Z in das Zeitalter der elektronischen Medien und neuen Kommunikationsformen hineingeboren wurde und in der digitalen Welt groß geworden ist, wurde bereits in Kapitel 3.3.2 angesprochen. In diesem Abschnitt sollen nun die spezifischen Verhaltensweisen in der Mediennutzung und der Informationssuche beleuchtet werden.

Hierfür sollen die Ergebnisse der JIM-Studie 2015 herangezogen werden. Die JIM-Studie wird jährlich vom Medienpädagogischen Forschungsverbund Südwest herausgebracht und hat sich auf die Untersuchung der Mediennutzung der 12- bis 19-jährigen Jugendlichen in Deutschland spezialisiert.¹¹⁷

Mediennutzungsverhalten

Jugendliche in Deutschland nutzen im Alltag am häufigsten das Handy/Smartphone sowie das Internet, wobei meist eine Kombination in der Verwendung der beiden Medien besteht. Darauf folgt die Nutzung von MP3-Dateien, auf die drei von fünf Befragten täglich zugreifen und rund die Hälfte nutzt das Radio oder schaut fern. Bei der Verwendung von Videokonsolen und Onlinespielen gaben 76 Prozent der männlichen Vertreter diese wöchentlich zu nutzen, während die Nutzung bei weiblichen Jugendlichen lediglich 17 Prozent beträgt. Bücher und Tablets werden lediglich von einem Fünftel der Jugendlichen regelmäßig herangezogen. Eine weitaus geringere Relevanz für die Lebensgestaltung der Generation Z haben Zeitschriften, Magazine und Tageszeitungen sowohl in analoger als auch in digitaler Form und auch E-Books haben sich noch nicht im Alltag etabliert.¹¹⁸

Im Vergleich zum Jahr 2014 ist somit ein leichter Anstieg der Nutzung von Handy/Smartphone und des Radios zu verzeichnen, während die Internetnutzung minimal abflaute. Dieser Rückgang lässt sich aller Wahrscheinlichkeit nach auf die vermehrte Verbreitung und Beliebtheit von internetfähigen Smartphones zurückführen. Dagegen finden Online-Angebote von Tageszeitungen und Zeitschriften mehr Zuspruch als im Vorjahr und auch im Bereich der Video- und Computerspiele ist ein Trend nach oben zu verzeichnen. Dagegen sank die Nutzung des Fernsehens um drei Prozent.¹¹⁹

¹¹⁷ Vgl. JIM-STUDIE (2015), S. 3

¹¹⁸ Vgl. JIM-STUDIE (2015), S. 11 f.

¹¹⁹ Vgl. JIM-STUDIE (2015), S. 13

Informationssuchverhalten

Darüber hinaus untersucht die JIM-Studie jährlich die Verhaltensweisen im Bereich der Informationssuche und –beschaffung. Die Ergebnisse der diesbezüglichen Analyse mit Fokus auf die Themen Ausbildung und Beruf sind in Abb. 7 dargestellt.

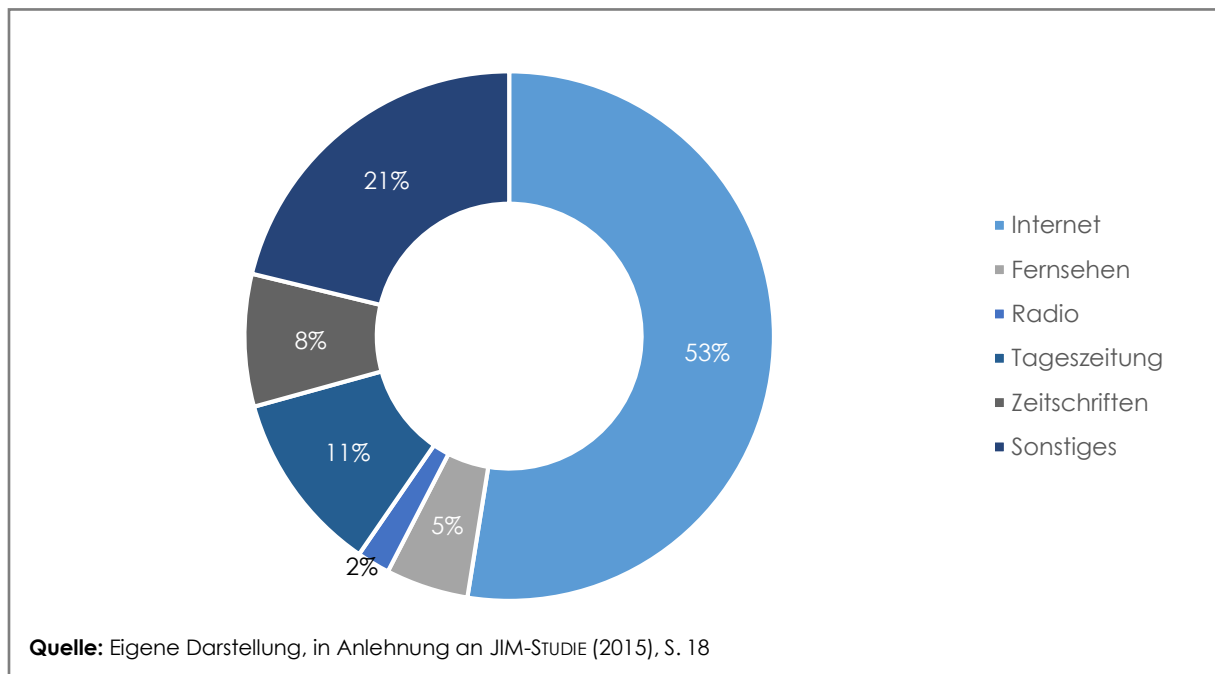


Abbildung 7: Informationssuchverhalten bzgl. Ausbildung und Beruf

Das Internet, sei es in stationärer oder mobiler Form, bildet demnach die wichtigste Informationsquelle im Hinblick auf die Informationsbeschaffung über Ausbildungs- und Berufsthemen, wobei Jungen im Schnitt eher die Tendenz zur Nutzung des Internets als Quelle haben als Mädchen.

Dabei ist die internetgestützte Suche nicht allein an Suchmaschinen festzumachen, sondern beinhaltet ebenso soziale Netzwerke, Online-Shops sowie Portale von Tageszeitungen und Zeitschriften.¹²⁰

¹²⁰ Vgl. JIM-STUDIE (2015), S. 18 f.

3.3.5 Anforderungen an den Arbeitgeber

Ein zentraler Bestandteil der Analysephase des Employer Branding Prozesses, der in Kapitel 2.5.1 vorgestellt wurde, ist die Zielgruppenanalyse, wobei die Untersuchung der zielgruppenspezifischen Anforderungen und Präferenzen dient.

In diesem Abschnitt sollen die Ergebnisse aus bereits bestehenden Studien zu dieser Thematik behandelt werden, um einen ersten Einblick in die Bedeutung der Generation Z für den Arbeitgeber zu erhalten.

3.3.5.1 Shell Jugendstudie 2015

Shell hat es sich seit 1953 zur Aufgabe gemacht, das Wertemuster sowie die Einstellungen und die Erwartungshaltung von Jugendlichen in Deutschland anhand von Studien zu analysieren und die Ergebnisse als Basis für zielgruppenspezifisches Handeln bereitzustellen. In der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse der 17. Shell Jugendstudie 2015 hinsichtlich der zentralen Anforderungen der Jugendlichen an die Arbeitswelt vorgestellt.

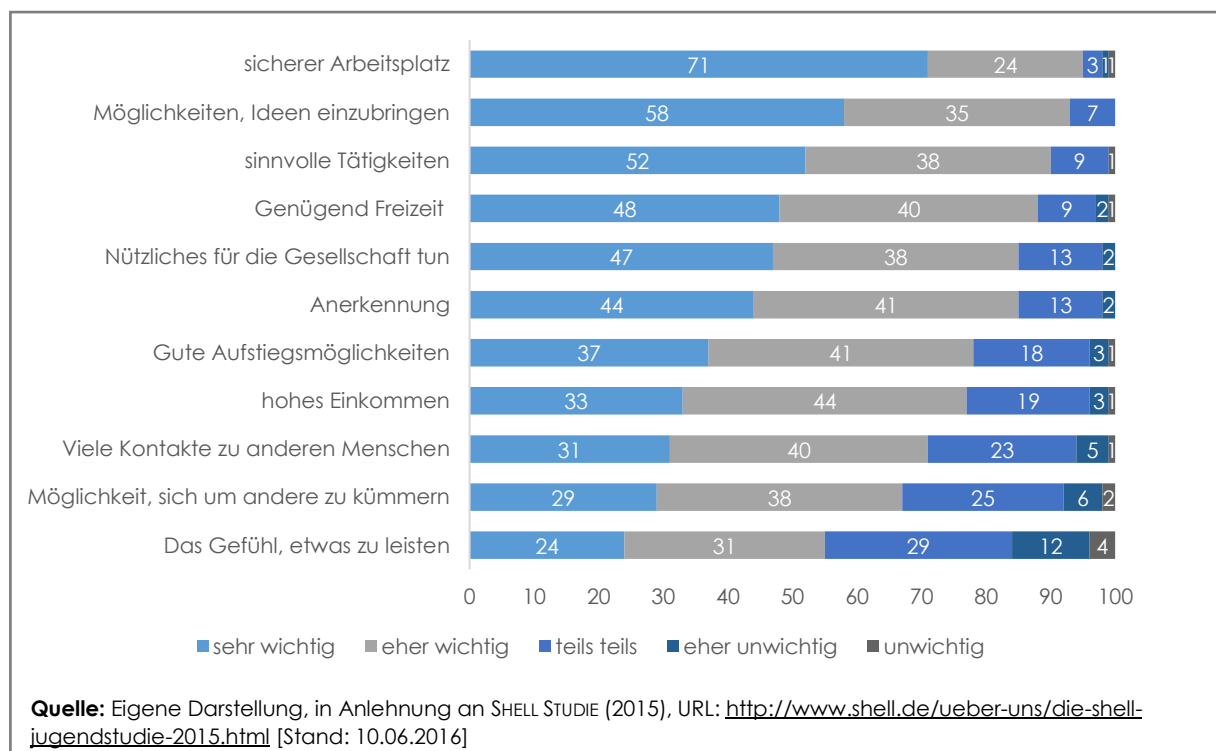


Abbildung 8: Shell Jugendstudie 2015 - Erwartungen an die Berufstätigkeit

Mit einer Zustimmungsquote von 95% markiert die Arbeitsplatzsicherheit die wichtigste Komponente im Hinblick auf das Erwerbsleben der Generation Z. Ausreichend Zeit für die Freizeitgestaltung, gute Aufstiegsmöglichkeiten sowie ein hohes Einkommen stehen im Zusammenhang mit nutzenorientierten Aspekten der Berufstätigkeit im Vordergrund, während für die Erwerbsgestaltung die Tendenz zur Karriereorientierung zweitrangig ist. Stattdessen nimmt sowohl die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben als auch die Planbarkeit der Erwerbstätigkeit einen hohen Stellenwert ein, wobei primär geregelte Arbeitszeiten als wesentlicher Faktor genannt wurden.¹²¹

3.3.5.2 Zielgruppenanalyse von Prof. Dr. Christian Scholz

Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre der Universität des Saarlandes mit besonderem Fokus auf das Personalmanagement. Sein zentraler Tätigkeitsbereich ist die Erforschung des Arbeitsmarktes und der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. In seinem Buch „Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt“ und weiteren Publikationen beschäftigt er sich mit der Generation Z, ihren Erwartungen und gleichzeitig ihren Auswirkungen auf die künftige Arbeitswelt. Die Folgerungen, die sich aus dieser Gesellschaftsanalyse ergeben, werden im Folgenden dargestellt.

Trennung von Beruf und Privatleben

„Am liebsten würde die Generation Z eine große rote Linie ziehen, um es ganz klar zu machen: Hier ist Arbeit und hier ist Privat.“¹²² Wie bereits aus dem Wertesystem hervorging, betrachten die Jugendlichen Freizeit als essentielles Gut und schreiben diesem eine hohe Priorität zu. Sie möchten ihren Lebensgenuss in der Freizeit maximieren. Für die Berufstätigkeit wiederum bedeutet diese Einstellung, dass die Generation Z während der Freizeit, das inkludiert neben der verfügbaren Zeit nach Dienstschluss auch die Wochenenden und Urlaubstage, nicht für geschäftliche Zwecke erreichbar sind.¹²³

¹²¹ Vgl. SHELL JUGENDSTUDIE 2015 (2015), URL: <http://www.shell.de/ueber-uns/die-shell-jugendstudie-2015.html> [Stand: 10.06.2016]

¹²² SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 144

¹²³ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 143 ff.

Geregelte und konstante Arbeitszeiten

Die Generation strebt nach Ordnung und Struktur im Arbeitsalltag. Sie fordert demnach keine individuelle Anpassung oder Ausrichtung der Arbeitszeiten, sondern besteht Regelung dieser in konstanter Form. Dadurch verfolgt sie im Wesentlichen das Ziel einer Ausbeutung durch Überstunden zu entgehen, weshalb sie zusätzlich der gesetzlich vorgeschriebenen Obergrenze des Arbeitskontingents eine hohe Bedeutung zuspricht. Darüber hinaus kommt diese Anforderung der zuvor angesprochenen Freizeitliebe zu Gute. Auf diese Weise können die Jugendlichen ihre freien Stunden vorsätzlich planen und somit einer Unwissenheit bezüglich des Dienstschlusses entgehen. In Ausnahmefällen lehnt die Generation Z einen Mehreinsatz für das Unternehmen nicht ab, jedoch fordert sie hierfür ein entsprechendes Entgelt oder den Zuspruch einen zusätzlichen Urlaubstages.¹²⁴

Home Office als Ausnahme

Für die Generation Z stellt es keine Option dar, die Unternehmenswelt mit der privaten Lebenswelt zu vermischen. Diese Work-Life-Trennung ermöglicht kein Eindringen des Arbeitgebers in das Privatleben. Ausnahmen für die Nutzung von Home Office wird es laut Scholz nur dann geben, wenn ein Vertreter dieser Generation in Ruhe arbeiten will. Doch langfristig wird diese Maßnahme für die Anwerbung keine Relevanz haben.¹²⁵

Positiv erlebbares Arbeitsumfeld

Statt die Arbeitswelt mit nach Hause zu nehmen, will sich die Generation Z vielmehr am Arbeitsplatz wohnlich einrichten und diesen zu Wohlfühlzwecken personalisieren. Dabei spielen kleine und gemütliche Büros eine große Rolle, während das Umfeld von Großraumbüros eine abschreckende Wirkung hat.¹²⁶

Individuelle Qualifizierung in Etappen

Der pragmatischen Lebensweise getreu, soll auch die Karriereleiter lediglich etappenweise hinauf gestiegen werden. Scholz vergleicht Weiterbildungsmaßnahmen hierbei mit Spielen, in dem die Jugendlichen von Level zu Level bestimmte Erfahrungspunkte sammeln können. Diese Denkweise soll sich auf die Qualifizierung im Berufsleben auswirken, wobei die Generation Z hohen Wert auf die Individualität solcher Maßnahmen legt.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 146 ff.

¹²⁵ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 153 ff.

¹²⁶ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 159 ff.

¹²⁷ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 170 f.

Feedback als exklusiv-positive Rückmeldung

Für die Generation Z zählt lediglich Feedback im positiven Sinne, welche Haltung im Wesentlichen der Feedbackfunktion in sozialen Netzwerken entspringt und somit die ständige Wertschätzung eine große Rolle einnimmt. Weitreichendes Feedback wird zwar als wichtig erachtet, erfährt jedoch ausschließlich in positiver Form die entsprechende Wahrnehmung und Akzeptanz, während negative Formulierungen eine Abwehrhaltung hervorrufen.¹²⁸

3.3.6 Bedeutung für den Arbeitgeber

Derzeit liegt der Personaler-Fokus auf der Generation Y, wobei aktuell diverse Anpassungsmaßnahmen durchgeführt werden, um sich nach deren Wünschen auszurichten. Und das lohnt sich, denn „[...] die Generation Y erweist sich als optimistisch, leistungsorientiert und bereit, sich für das Unternehmen einzusetzen.“¹²⁹ Im Gegenzug bestehen sie auf flexible Arbeitszeiten, die Option mit Home Office von zuhause aus zu arbeiten und soziale Medien während der Arbeit zu nutzen, wobei im gleichen Zug Beruf und Freizeit zunehmen miteinander verschmelzen. Doch „[...] für mehr Flexibilität sind sie bereit, auch mal nach Feierabend zu arbeiten.“¹³⁰

Ganz andere Sichtweisen und Erwartungen bringt dabei die Generation Z mit, die in den nächsten Jahren in großen Scharen auf dem Arbeitsmarkt ankommen wird. Das Konzept Work-Life-Blending funktioniert hier nicht mehr, der Fokus muss auf Work-Life-Trennung und die Berücksichtigung der individuellen Werte gelegt werden.

Genauso wenig wie sich Unternehmen infolge der Konsequenzen demografischen Faktors nicht der Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke entziehen können, können sie eine Konfrontation mit der Generation Z nicht umgehen und müssen sich auf lange Sicht mit dieser beschäftigen und zielgruppenspezifische Anforderungen berücksichtigen. Dabei können die Jugendlichen aufgrund ihrer Technologievertrautheit und dem Hintergrund des erzogenen Informationsmanagements gerade im digitalen Bereich eine gewinnbringende Bereicherung darstellen.

¹²⁸ Vgl. SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 172 ff.

¹²⁹ SCHOLZ, CHRISTIAN (2015), URL: <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/generation-y-plus-generation-z-13605> [Stand: 29.05.2016]

¹³⁰ BEDÜRFTIG, DAVID (2016), URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html> [Stand: 30.05.2016]

4. Empirische Studie

Auf der Grundlage der in Kapitel 3 diskutierten Grundhaltung sowie der aus den Studien analysierten Erwartungen der Generation Z gegenüber dem Arbeitgeber sollen im weiteren Verlauf dieser Arbeit, unter Berücksichtigung der wissenschaftlichen Grundlagen des Employer Branding, mit Hilfe einer empirischen Studie diverse Daten erhoben, analysiert und ausgewertet werden, um Empfehlungen für das externe Employer Branding treffen zu können.

4.1 Datenerhebung

Während Daten aus Sekundärerhebungen bereits im vorangegangenen Abschnitt die Charakteristika und die Bedeutung der Generation Z für die Arbeitswelt definierten, sollen nun in diesem Kapitel Daten mit Hilfe einer Primärerhebung gewonnen werden. Diese Art der Untersuchung gewährleistet die Aktualität der Daten bezüglich der zu Beginn diskutierten Problematik und bietet gleichzeitig die Möglichkeit, die Passgenauigkeit der Studie im Hinblick auf die Zielsetzung zu gewährleisten.¹³¹ Auf diese Weise sollen Ergebnisse für die qualitative und vollständige Beantwortung der Leitfragen dieser Arbeit erzielt werden.

4.1.1 Auswahl der Methode

Im Allgemeinen werden im Hinblick auf empirische Forschungszwecke für die Primärforschung die drei Erhebungsmethoden Beobachtung, Experiment und Befragung vorgeschlagen.¹³²

Im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit entschied sich die Autorin für die Methode der *Befragung*. Bei einer Befragung erfolgt die Datenerhebung anhand sprachlicher Äußerungen von Befragungspersonen.¹³³

¹³¹ Vgl. ECKEY, HANS-FRIEDRICH (2008), S. 13

¹³² Vgl. ECKEY, HANS-FRIEDRICH (2008), S. 17

¹³³ Vgl. ECKEY, HANS-FRIEDRICH (2008), S. 18

Diese bietet, im Gegensatz zur Beobachtung, die verstärkt ihre Anwendung in der Psychologie und zunehmend auch in der Marktforschung findet, und zum Experiment, welches vorzugsweise in den Naturwissenschaften und gelegentlich auch in der Psychologie bzw. der Wirtschaftsforschung zum Einsatz kommt, eine sowohl kostengünstige als auch zeitextensive Alternative.¹³⁴ Des Weiteren wird sie als „[...] die dominierende Erhebungsmethode in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften [...]“¹³⁵ beschrieben und stellt im Hinblick auf analoge Studien die bevorzugte Methode dar. Abbildung XX zeigt eine Übersicht der verschiedenen Ausprägungen der Befragung.

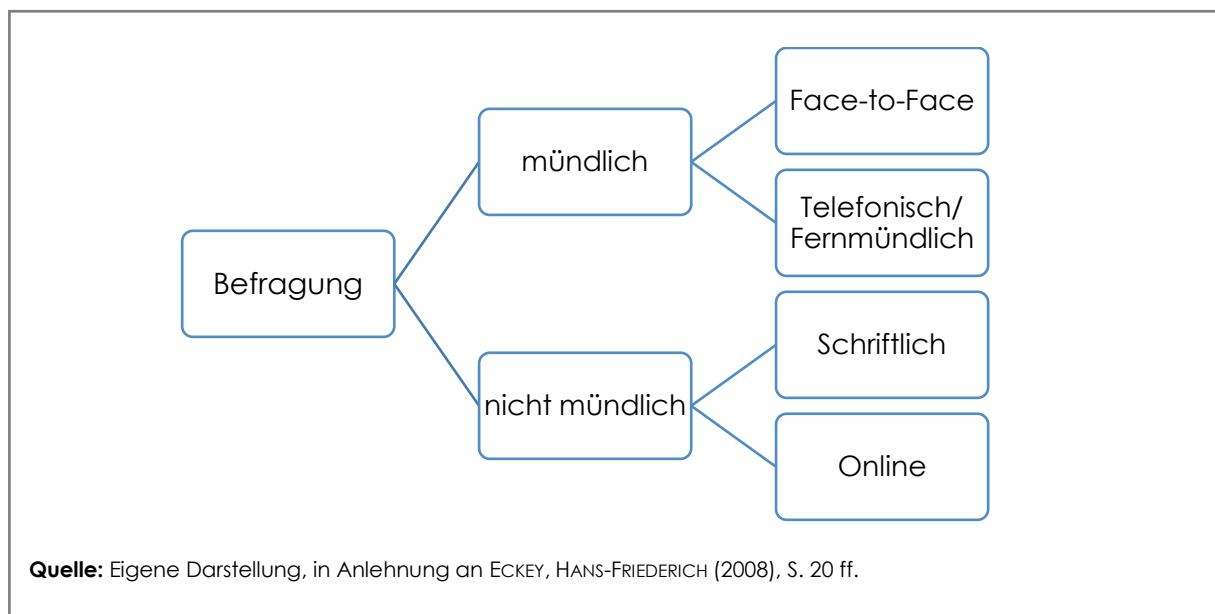


Abbildung 9: Arten der Befragung

Nach eingehender Prüfung und Abwägung der positiven und negativen Merkmale der einzelnen Befragungsarten, entschied sich die Autorin zugunsten des Einsatzes eines *standardisierten schriftlichen Fragebogens* für die Beantwortung der zentralen Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit.

Als ausschlaggebend für die Entscheidung gegen die mündliche Form der Befragung von persönlichen bzw. fernmündlichen Interviews erwies sich der damit verbundene immense Zeitaufwand. Zudem können Befragte im Rahmen dieser Befragungsart durch die direkte Konfrontation mit dem Interviewer oder weiteren Probanden sowohl durch das Auftreten als auch infolge von Bemerkungen und nonverbalen Reaktionen beeinflusst und somit in eine bestimmte Richtung gelenkt werden.¹³⁶

¹³⁴ Vgl. ECKEY, HANS-FRIEDRICH (2008), S. 20 ff.

¹³⁵ ECKEY, HANS-FRIEDRICH (2008), S. 18

¹³⁶ Vgl. ECKEY, HANS-FRIEDRICH (2008), S. 19

Dies kann erfahrungsgemäß zu einer eingeschränkten Neutralität und Objektivität in der Beantwortung der Fragen führen. Diese Problematik zeigt sich in ähnlicher Form auch in der onlinebasierten Befragungsmethode. Denn im Vergleich zu der Unsicherheit im Hinblick auf die Datenspeicherung von IP-Adressen, E-Mail-Adressen und zusätzlichen Daten über Cookies sowie vergleichbare Tools im Internet, gewährleistet ein schriftlich zu bearbeitender Fragebogen die Anonymität der Testpersonen. Demnach umgeht die Methode der Meinungsforschung auf schriftlicher Basis diese oftmals unbewusste und ungewollte Willenslenkung der Probanden und stellt die neutrale, anonyme und objektive Beantwortung der Fragen sicher. Ein weiterer Vorteil, den die ausgewählte Methodik mit sich bringt, ist die vergleichsweise höhere Konzentrationsfähigkeit der Testpersonen bei der Bearbeitung eines schriftlichen Fragebogens als vor dem Rechner.¹³⁷

Gewiss sind die Konstruktion eines schriftlichen Fragebogens hinsichtlich des im Vorfeld gut zu strukturierenden Befragungsinhalts durch die fehlende Möglichkeit der nachträglichen Konkretisierung sowie die Verteilung des Fragebogens an die ausgewählte Stichprobe aufwendiger als beispielsweise die Befragung über diverse onlinegestützte Tools und auch die Tatsache, dass Rückfragen zum Verständnis einzelner Fragen sowie nonverbale, unreflektierte Reaktionen nur geringfügig zu beantworten bzw. zu erfassen sind, wesentliche Nachteile, die die ausgewählte Methode mit sich bringt.¹³⁸ Dennoch gewährleistet die quantitative Methode des schriftlichen Fragebogens die Möglichkeit der Untersuchung einer größeren und gezielt auswählbaren Stichprobe, wodurch sie sich als geeignete Befragungsart für diese Studie herauskristallisiert.

4.1.2 Zielgruppe und Stichprobenbildung

Im Fokus dieser empirischen Untersuchung liegt die Generation Z. Sie bildet die Zielgruppe für hiesige Befragung, wobei in diesem Kontext kein Bezug auf die gesamte Generation stattfinden kann. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass es sich um eine junge Generation handelt, in welcher ein Großteil der Vertreter sich noch im Kindesalter oder in der frühen Sozialisationsphase befindet. Um brauchbare Antworten zu erhalten und somit die Qualität der Studie zu gewährleisten, müssen geeignete Probanden gefunden werden und infolgedessen eine Einschränkung der Zielgruppe erfolgen.

¹³⁷ Vgl. ECKEY, HANS-FRIEDRICH (2008), S. 19

¹³⁸ Vgl. ebd.

Das Alter der Probanden in aktuellen Studien zur Erwartungshaltung der Generation Z gegenüber der Arbeitswelt, welche teilweise in Kapitel 3 diskutiert wurden, beläuft sich auf 14 bis 21 Jahre. Für diese Studie soll die Zielgruppe folglich auf die Jahrgänge 1995 bis einschließlich 2002 eingeschränkt werden.

Die Vertreter dieser Geburtsjahrgänge stellen die Menge aller potentiellen Probanden für die empirische Studie dar und bilden somit die Grundgesamtheit N . „Die [...] Grundgesamtheit ist die Menge aller Individuen oder Objekte, über die eine Aussage getroffen werden soll.“¹³⁹ Im Rahmen einer Vollerhebung würde nun jede dieser Zielpersonen an der Befragung teilnehmen, wobei eine solche Vorgehensweise aus Zeit- und Kostengründen schwer zu realisieren ist. Dadurch soll, kongruent zur regulären Handhabung in der Praxis, die Teilerhebung Gegenstand der vorliegenden Arbeit sein. Die Teilerhebung für die Befragung erfolgt anhand der Bildung einer *Stichprobe* n aus der *Grundgesamtheit* N .¹⁴⁰

Die gewählte Methode des standardisierten schriftlichen Fragebogens begünstigt das Verfahren der bewussten Auswahl der Zielpersonen, bei welcher „[...] die Auswahl der statistischen Einheiten gezielt nach bestimmten Merkmalen [...]“ erfolgt.¹⁴¹ Als ausschlaggebende Merkmale fungieren hierbei die soziodemografischen Eigenschaften der Generation Z mit besonderem Fokus auf die eingegrenzten Geburtsjahrgänge.

Aktuell beläuft sich die Bevölkerungszahl der 14 bis 21-Jährigen in Deutschland auf ca. 6,151 Mio.¹⁴² Personen, wobei diese Zahl in vorliegender Studie repräsentativ für die Grundgesamtheit N steht. Der Stichprobenumfang wird auf $n = 100$ Personen festgelegt. Über diese Teilmenge werden im späteren Verlauf Aussagen getroffen, die Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zulassen. Um möglichst viele Probanden zur gleichen Zeit der Befragung unterziehen zu können, entschied sich die Autorin dieser Arbeit für die Verteilung des Fragebogens an lokalen Schulen. Dabei sollen verschiedene Bildungswege berücksichtigt werden, d.h. die Ausgabe erfolgt an Schüler der höheren Klassen einer Realschule und eines Gymnasiums.

¹³⁹ KAUEMANN, GÖRAN (2011), S. 5

¹⁴⁰ Vgl. KAUEMANN, GÖRAN (2011), S. 6

¹⁴¹ KAUEMANN, GÖRAN (2011), S. 27

¹⁴² STATISTISCHES BUNDESAMT (2015), URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=1995&v=2> [Stand: 04.07.2016]

4.1.3 Fragebogendesign

Für die Konzeption und Erstellung eines Fragebogens spielt das Fragebogendesign hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung und der optischen Aufbereitung eine wesentliche Rolle. Der vollständige Fragebogen ist in Anhang A wiederzufinden.

4.1.3.1 Aufbau und Inhalt des Fragebogens

Ein Fragebogen folgt, identisch zu anderen Formen des wissenschaftlichen Arbeitens, dem Aufbau der drei wesentlichen Hauptbestandteile Einleitung, Hauptteil und Schluss.

Einleitung

Um den Probanden einen Überblick über die Thematik des vorliegenden Fragebogens zu verschaffen und sie mit wichtigen Informationen für die Bearbeitung auszustatten, wurde auf der ersten Seite des Fragebogens zu Beginn ein Anschreiben verfasst. Dieser kurze Einleitungstext beinhaltet neben der Ansprache der Schüler eine einleitende Fragestellung, die gleichzeitig das Ziel der Untersuchung sowie die themenbezogene Relevanz für die Probanden deutlich macht und dazu dient, deren Interesse zu wecken und den Bezug zur Thematik herzustellen. Darüber hinaus informiert das Anschreiben über die anonyme und vertrauliche Behandlung der Angaben sowie die Dauer, die die Bearbeitung in Anspruch nehmen wird. Zum Abschluss folgen eine Dankesformel sowie die Angabe der Autorin.

Hauptteil

Im Hauptteil sind die insgesamt 12 zu beantwortenden Fragen in drei übergeordnete Themenblöcke eingebettet. Dabei soll die Zusammenfassung von themenverwandten Fragen der Verständlichkeit nützen und den Teilnehmer durch Vermeidung von Gedankensprüngen die Bearbeitung erleichtern.

Der erste Block umfasst die Angaben zur Person, wobei vor allem demografische Angaben wie Alter und Geschlecht sowie der aktuelle Bildungsstand, aber auch der geplante Ausbildungsweg bzw. optionale Aktivitäten wie beispielsweise Work & Travel im Fokus stehen. Die Beantwortung dieser allgemeinen Fragen erleichtert dem Teilnehmer den Einstieg in den Fragebogen. Mit Hilfe der daraus resultierenden Daten können bei der Datenauswertung wesentliche bildungs- und geschlechterspezifische Unterschiede ermittelt und hervorgehoben werden.

Gegenstand des zweiten Blocks sind die typischen Verhaltensweisen in der Mediennutzung und der Informationssuche. Dabei beschäftigt sich die erste Hälfte der Fragen mit der Nutzung bestimmter Medien und der individuellen Verteilung der Internetnutzung im Hinblick auf die priorisierten Wochentage und Tageszeiten. Die weiteren Fragen beschäftigen sich mit der Informationsbeschaffung und -bewertung über potenzielle Arbeitgeber mittels verschiedener Kommunikationswege und -medien. Darüber hinaus sollen mehrere Aussagen über die Kommunikationsgestaltung bewertet werden. Die Beantwortung dieses Blocks soll im späteren Verlauf wichtige Informationen bezüglich der Empfehlungen zu den Elementen Timing und Maßnahmen der Kommunikationsstrategie liefern.

Anschließend werden im letzten Block die wichtigsten Faktoren ermittelt, die für die ausgewählte Probandengruppe bei der zukünftigen Arbeitgeberwahl hinsichtlich der Inbetrachtung potenzieller Unternehmen ausschlaggebend sind. Des Weiteren sollen hier einige Aussagen bewertet werden, die sich auf die Arbeitsweise und das Arbeitsverhalten in der zukünftigen Erwerbstätigkeit beziehen und eventuell eine Bedeutung bei der Wahl des Arbeitgebers haben könnten. Mit Hilfe der gewonnenen Daten zu der Erwartungshaltung und den Anforderungen gegenüber zukünftigen Arbeitgebern sollen in Kapitel 5 wesentliche Empfehlungen für die Botschaft der Kommunikationsstrategie abgeleitet werden.

Schluss

Am Ende des Fragebogens wurde erneut der Dank für die Teilnahme ausgesprochen.

4.1.3.2 Fragenformulierung und Antwortskalierung

Bei der Formulierung der Fragen wurde auf eine konkrete und kurze Ausdrucksweise geachtet, um die Verständlichkeit zu gewährleisten. Ausgeschlossen wurden dabei die Verwendung von Fremdwörtern und Fachausdrücken sowie komplizierte und verschachtelte Satzbauten. Zudem folgen die Fragen einem neutralen Wortlaut und beziehen sich stets nur auf einen Sachverhalt, um die Objektivität bei der Beantwortung sicherzustellen, die Lenkung von Antworten zu unterbinden und gleichzeitig eine Verwirrung der Teilnehmer zu verhindern.¹⁴³ Aufgrund der Tatsache, dass die ausgewählte Probandengruppe bislang nicht in der Arbeitswelt angekommen ist, beruhen Fragen aus den Bereichen der Informationssuche und der Arbeitgeberwahl teilweise auf hypothetischen Fragestellungen.

¹⁴³ Vgl. MAYER, HORST OTTO (2013), S. 91

Der Fragentypus beläuft sich für diese Studie vorwiegend auf den Einsatz von geschlossenen Fragen, bei welchen die Teilnehmer aus mehreren Antwortalternativen wählen können. Diese Art der Fragestellung ermöglicht neben einer schnellen Bearbeitungszeit, wobei die Befragten meist nur wenige Sekunden für die Beantwortung benötigen, zusätzlich eine leichte und effiziente Auswertung der erhobenen Daten. Hingegen besteht beim Gebrauch von offenen Fragen, welche sich besonders für die Gewinnung von mannigfaltigen Einschätzungen, Meinungen oder Vorschlägen eignen, die Gefahr, dass die Teilnehmer durch das Fehlen von Antwortmöglichkeiten keine eigenständige Beantwortung vornehmen und somit die Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten aus diesen Fragen eingeschränkt wird. Ergänzend zu den geschlossenen Fragen findet auch einmal die halboffene Frage Verwendung, um weitere Aspekte zu ergänzen und einen Standpunkt zu begründen.¹⁴⁴ In den zu bewertenden Aussagen wurden sogenannte Kontrollfragen eingebaut, um die willkürliche Auswahl von Antworten zu identifizieren und somit später bei der Auswertung zu berücksichtigen. Die sprachliche Ausprägung der Fragen und Antworten entspricht dem Standard der derzeitigen jugendlichen Sprache.

Die Skalierung der Antworten ist auf die Fragestellung zurückzuführen und demnach nicht homogen. Während bei offenen Fragen die selbstformulierte Antwort in ein bereitgestelltes Textfeld eingetragen wird, werden dem Teilnehmer bei geschlossenen Fragen verschiedene Antwortmöglichkeiten zur Verfügung gestellt, aus welchen er die für ihn passende Antwort auswählen kann.

Für die geschlossenen Fragen wurden für die vorliegende Studie aus verschiedenen Antwortskalierungen die Einfachnennung, die Mehrfachnennung und die verbalisierte Rating-Skala festgelegt, wobei die Integration der Ausprägungen stets in gleicher Form erfolgte, damit die Teilnehmer nach Bearbeitung der ersten Fragen sich wiederholende Antwortskalen vorfinden und infolgedessen ein vorbeugender Effekt zur Vermeidung von Unmissverständlichkeit gewährleistet wird.

Während die Einfachnennungen primär für die Angaben zur Person ihre Anwendung fanden, wurde die Mehrfachnennung im dritten Block für die Ermittlung der zentralen Anforderungen an den Arbeitgeber verwendet. Für die restlichen Fragen wurde eine fünfstufige verbalisierte Rating-Skala festgelegt, welche sich dadurch kennzeichnet, dass „[...] jedem Skalenpunkt eine verbale Benennung eindeutig zugeordnet ist [...]“¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Vgl. PORST, ROLF (1998), S. 25 ff.

¹⁴⁵ PORST, ROLF (1998), S.29

Die Antwortmöglichkeiten für die Wertungsfragen im zweiten Block bezüglich der Nutzung der Informationswege sowie der Art der Kommunikationsgestaltung und in Block drei im Hinblick auf die Erwartungshaltung gegenüber dem zukünftigen Arbeitgeber sind dabei absteigend nach ihrer Intensität in „stimme voll und ganz zu“, „stimme eher zu“, „stimme eher nicht zu“, „stimme überhaupt nicht zu“ und „weiß nicht“ geordnet. Das Hinzufügen der „weiß-nicht“-Option begünstigt eine ausbalancierte Abstufung der anzukreuzenden Antworten und mindert das Risiko, dass die Teilnehmer eine Antwort nach dem Zufallsprinzip auswählen, falls sie sich bezüglich der Richtung unsicher fühlen oder sich nicht festlegen wollen.

Ebenfalls eine verbalisierte Rating-Skala wurde bei der Erfassung des Mediennutzungsverhaltens eingesetzt, allerdings nicht hinsichtlich der Intensität, sondern angesichts von Häufigkeiten. Die Probanden wurden dabei aufgefordert die Nutzung ausgewählter Medien mit den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten aufsteigend im Hinblick auf die Häufigkeit mit „gar nicht“, „einmal im Monat“, „1-2 Mal die Woche“, „einmal am Tag“ und „mehrmals am Tag“ anzugeben.

4.1.3.3 Gestaltung und Layout

Das äußere Erscheinungsbild eines Fragebogens trägt maßgeblich zur Akzeptanz bei, hat eine unterstützende Wirkung bezüglich der Handhabung und unterstreicht die Seriosität der Befragung.

Das Layout dieses Fragebogens folgt schlichten Gestaltungsrichtlinien und soll primär der Übersichtlichkeit und der Führung durch den Fragebogen dienen. Die Kopfzeile dient hierbei zur Platzierung des Logos, der Bezeichnung der Befragung sowie der Angabe des Bearbeitungszeitraums und soll direkt an die Thematik heranzuführen. Um eine klare Trennlinie zwischen den zu bearbeitenden Themenblöcken zu ziehen, wurden diese mit Hilfe von schwarzfarbigen Blöcken vom restlichen Layout hervorgehoben. Einem versehentlichen Verrutschen zwischen den Zeilen wurde mit Hilfe des Graufärbens jeder zweiten Zeile vorgebeugt. Die Fragen wurden mittels kursiver Schrift von den Antworten abgegrenzt und besonders wichtige Aspekte als fett markiert.

Den Umfang des Fragebogens von vier Seiten rechtfertigt die Berücksichtigung ästhetischer Aspekte. Dabei soll eine Überfüllung der Seiten vermieden und gleichzeitig ausreichend Platz für die Antwortkategorien und Beantwortung zur Verfügung gestellt werden.

4.2 Pretest und Durchführung

Vor dem Anlauf der tatsächlichen Untersuchung wird in der Literatur und Praxis die Durchführung eines oder gegebenenfalls auch mehrerer Pretests empfohlen.¹⁴⁶ Hierbei soll der Fragebogen hinsichtlich unterschiedlicher Faktoren anhand einer zielgruppenähnlichen Stichprobe auf seine Qualität geprüft werden, wodurch sich frühzeitig Verbesserungspotentiale identifizieren lassen und dementsprechend anpassungsorientierte Optimierungen vorgenommen werden können.

Nachfolgend werden die Aspekte, die Horst Otto Mayer in seinem Buch „Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung“ als besonders prüfungsrelevant deklarierte, dargestellt:

- Die Prüfung der Verständlichkeit von Fragen,
- die Eindeutigkeit und Vollständigkeit der Antwortvorgaben sowie
- die Ermittlung der Befragungsdauer.¹⁴⁷

Insgesamt wurde der Fragebogen im Pretest von acht Vertretern der Generation Z einer kritischen Bewertung im Hinblick auf die zuvor festgelegten prüfungsrelevanten Faktoren nach Mayer unterzogen. Die Auswahl der Testpersonen, also die Stichprobenbildung für den Pretest der vorliegenden Arbeit, erfolgte kongruent zur Stichprobenbildung der empirischen Untersuchung, vor dem Hintergrund der eingegrenzten Geburtsjahrgänge 1995 bis 2002.

Die Durchführung des Pretests erfolgte nach der Methode des Lauten Denkens, welche gestattet, „[...] Einblick in die Gedanken, Gefühle und Absichten einer [...] denkenden Person zu erhalten.“¹⁴⁸ Diese Vorgehensweise ermöglicht bereits während des Bearbeitungsvorgangs das Aufdecken von missverständlichen Frageformulierungen und Antwortoptionen und verdeutlicht Unklarheiten. Während der Bearbeitung des Fragebogens äußerten die Pretester in direkter Kommunikation vor Ort mündlich Kommentare, Meinungen, Fragen und Kritik. Zusätzlich motivierte die Autorin dieser Arbeit die ausgewählte Testgruppe zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Layout sowie den Gestaltungsparametern des Fragebogens.

Im Anschluss an den Pretest wurden die Äußerungen gesammelt und der Optimierungsbedarf identifiziert.

¹⁴⁶ Vgl. MAYER, HORST OTTO (2013), S. 59

¹⁴⁷ MAYER, HORST OTTO (2013), S. 99

¹⁴⁸ KONRAD, KLAUS (2010): S. 476

Verbesserungspotentiale ergaben sich nach dem konstruktiven Feedback der Pretester für die weitere Differenzierung der Antwortskalen bezüglich der Ergänzung um eine neutrale Responsemöglichkeit sowie formulierungsbedingte Anpassungen einzelner Fragen. Kein Optimierungsbedarf bestand hinsichtlich der Übersichtlichkeit und der Gestaltung des Fragebogens. Ebenso als ausreichend wurden die zur Verfügung stehenden Antwortmöglichkeiten bewertet. Die Bearbeitungsdauer entsprach dem vorgesehenen Rahmen von zehn Minuten und fand auch im Kreis der Pretester Zuspruch. Anhand dieser Ergebnisse erfolgte die Anpassung des Fragebogens. Der Bedarf eines weiteren Pretests erübrigte sich aufgrund der geringfügigen Anzahl der anzupassenden Optimierungen und wurde demnach nicht weiter berücksichtigt.

Die Durchführung des standardisierten schriftlichen Fragebogens fand im Zeitraum vom 04. Juli 2016 bis zum 08. Juli 2016 statt. Der Fragebogen wurde an zwei Klassen der Jahrgangsstufe neun einer Realschule und drei Klassen der Jahrgangsstufe elf eines Gymnasiums verteilt. Die zuständigen Lehrer dieser Klassen waren dabei für die Austeilung und Bearbeitungsaufsicht zuständig. Dabei wurden im Voraus Absprachen mit der Autorin gehalten, damit mögliche Rückfragen der Schüler selbständig durch die Lehrer beantwortet und mögliche Unklarheiten eliminiert werden konnten. Auf die Nennung der teilnehmenden Schulen wird aus datenschutzrechtlichen Gründen verzichtet.

4.3 Hypothesen

Die Basis für die Hypothesenbildung der vorliegenden Arbeit bildeten die in Kapitel 3 ausgeführten Themenbereiche zur Charakteristika der Generation Z sowie die Sekundärdaten aus Studien zu deren Medien- und Informationssuchverhalten und zur Anforderungshaltung gegenüber der Arbeitswelt. Hierfür wurde ein Katalog erstellt, welcher für alle drei Bereiche des Fragebogens entsprechende Hypothesen beinhaltet und dadurch einen Orientierungsansatz für die Erstellung der Befragung lieferte.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung galt es, die aufgestellten Hypothesen zu analysieren und diese dementsprechend entweder belegen oder widerlegen zu können. Hierbei soll erwähnt werden, dass der schriftliche Fragebogen nicht nur Fragen zur Hypothesenuntersuchung beinhaltet, sondern zusätzlich bislang unerforschte Themenbereiche umfasst, um im weiteren Verlauf der Arbeit entsprechende Empfehlungen für die Kommunikationsstrategie ableiten zu können.

Hypothesenkatalog

Tabelle 4: Hypothesenkatalog

1. Hypothesen bezüglich der Mediennutzung

1.1 Im Alltag nutzt die Generation Z sowohl das Internet als auch das Handy häufiger als andere Medien.

1.2 (Tages-) Zeitungen in gedruckter Form haben für die Generation Z weniger Relevanz als Radio und Fernsehen.

1.3 Die tägliche Nutzungshäufigkeit des Internets durch die Generation Z unterscheidet sich nicht nach Wochentagen.

2. Hypothesen bezüglich der Informationssuche

2.1 Für die Informationssuche und –beschaffung nutzt der Großteil der Generation Z eher das Internet als andere Medien.

2.2 Die Informationsbereitstellung über soziale Medien ist für die Generation Z interessant.

Tabelle 4: Fortsetzung**3. Hypothesen bezüglich der Arbeitgeberwahl**

3.1 Unternehmen, die der Generation Z einen sicheren Arbeitsplatz bieten, sind für diese bei der Arbeitgeberwahl interessanter.

3.2 Unternehmen, die nachhaltig agieren und sich sozial engagieren, haben für die Generation Z einen höheren Stellenwert.

3.3 Unternehmen, die der Generation Z herausfordernde Tätigkeiten bieten, sind für diese bei der Arbeitgeberwahl interessanter.

3.4 Unternehmen, die ihre Mitarbeiter und deren Arbeit wertschätzen, sind für die Generation Z bei der Arbeitgeberwahl interessanter.

3.5 Unternehmen, die der Generation Z eine Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz gewährleisten, sind für diese bei der Arbeitgeberwahl interessanter.

3.6 Regelmäßige Feedbacks sind der Generation Z besonders wichtig.

3.7 Die Generation Z bevorzugt geregelte Arbeitszeiten gegenüber flexiblen Arbeitszeitmodellen.

3.8 Die Generation Z ist weniger karriereorientiert, dafür umso mehr an genügend Freizeit neben der Berufstätigkeit interessiert.

3.9 Die Generation Z möchte eher jeden Tag zur Arbeit gehen, anstatt sich Arbeit mit nach Hause zu nehmen.

Quelle: Eigene Darstellung

4.4 Vorstellung und Interpretation der Ergebnisse

Die Datenauswertung der schriftlichen Fragebögen erfolgte mit Hilfe von Excel mit dem Fokus auf Häufigkeitsverteilungen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse vorgestellt und gleichzeitig interpretiert. Die vollständige Auswertung der Daten ist in Anhang B zu finden.

4.4.1 Demografische Angaben

Insgesamt nahmen fünf Klassen von lokalen Schulen an der Befragung teil, wovon drei Klassen aus der Jahrgangsstufe elf eines Gymnasiums und zwei Klassen aus der Jahrgangsstufe neun einer Realschule stammen. Dabei machten die Gymnasiasten mit einer prozentualen Gewichtung von rund zwei Drittel den Großteil aus, während die Realschüler mit 36 Prozent in dieser Studie vertreten sind.

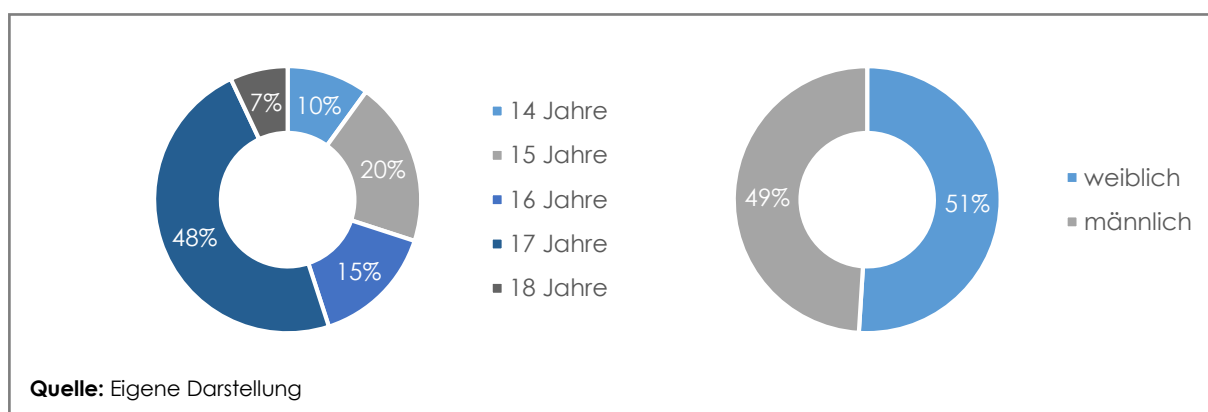


Abbildung 10: Alters- und Geschlechterverteilung der Studie

Abb. 10 repräsentiert die Verteilung der angestrebten Bildungswege im Anschluss an die Schulzeit. Knapp ein Drittel der Befragten ist sich diesbezüglich noch im Unklaren, wobei sich dieses Drittel auch auf die einzelnen Bildungsinstitutionen herunterbrechen lässt. Dem gegenüber haben bereits 70 Prozent der Teilnehmer eine klare Vorstellung ihrer Zukunft. Besonders auffällig hierbei ist, dass die Verteilung bei den Vertretern des Gymnasiums um einiges vielfältiger ist als bei den Realschülern. Von 36 Befragten streben 64 Prozent eine Ausbildung an, während für das Vollzeitstudium, das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ) und Work and Travel lediglich eine Stimme gewonnen werden konnte. Dabei finden die letzteren beiden vermehrt bei Gymnasiastinnen Zuspruch.

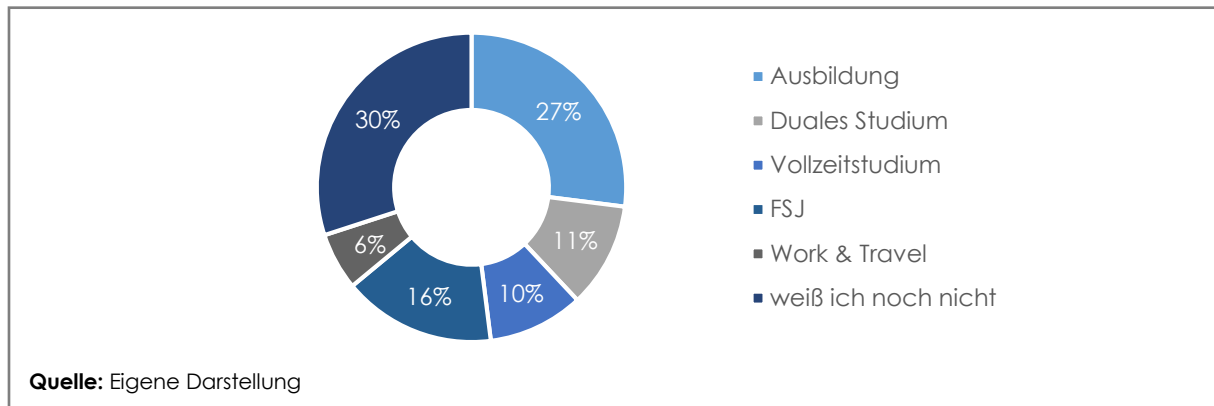


Abbildung 11: angestrebter Bildungsweg

4.4.2 Mediennutzungsverhalten und Informationssuche

Im zweiten Block des schriftlichen Fragebogens wurden die Probanden gebeten ihre individuelle Nutzungshäufigkeit der in Abbildung 12 aufgezeigten Medien anzugeben. Hierzu wurde in Kapitel 4.3 die Hypothese formuliert, dass die Generation Z im alltäglichen Leben das Internet sowie das Handy häufiger benutzt als alle anderen Medien. Dies hat sich im Zuge der Befragung bestätigt. Dabei zeigten sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder der Zugehörigkeit einer bestimmten Bildungsinstitution.

Knapp 40 Prozent der Jugendlichen nutzen das Radio und das Fernsehen mindestens einmal pro Woche, während fast die Hälfte der Befragten regelmäßig gedruckte (Tages-) Zeitungen zur Hand nehmen. Entgegengesetzt der Annahme, dass dieses Medium in Folge der Verbreitung des Internets an Bedeutung verliert oder gar aussterben wird, beweist die Generation Z mit diesem Ergebnis, dass dies nicht der Fall ist. Dies wird auch durch die 75 Prozent verdeutlicht, die auf Online-Angebote von Tageszeitungen lediglich einmal im Monat bzw. gar nicht zugreifen.

Wenig Relevanz haben darüber hinaus Videospiele und Computerspiele, wobei 80 Prozent der weiblichen Teilnehmer eine Nutzung generell ausschlossen. Nur vereinzelt haben sich bisher E-Magazine in die Mediennutzung der Generation Z integriert. Nicht mehr als einer unter fünf Jugendlichen greift auf jene zurück.

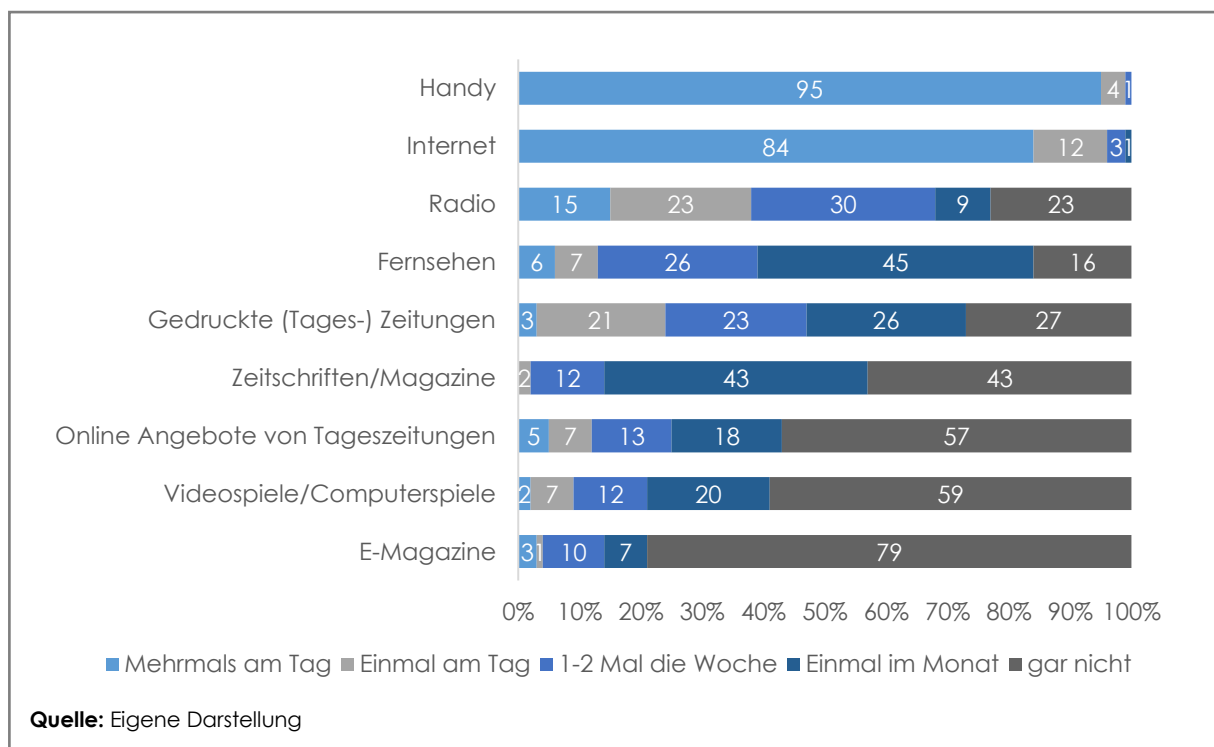


Abbildung 12: Übersicht über die Nutzungshäufigkeit ausgewählter Medien

Frage 2.2 und Frage 2.3 legten ihren Fokus auf die zeitliche Nutzung des Internets im Hinblick auf die präferierten Wochentage und Tageszeiten. Zuvor wurde die Hypothese aufgestellt, dass durch die Mentalität der ständigen Erreichbarkeit ein ausgewogenes Ergebnis zustande kommen sollte. Abbildung 13 und 14 zeigen die Ergebnisse der Datenauswertung dieses Themenbereichs.

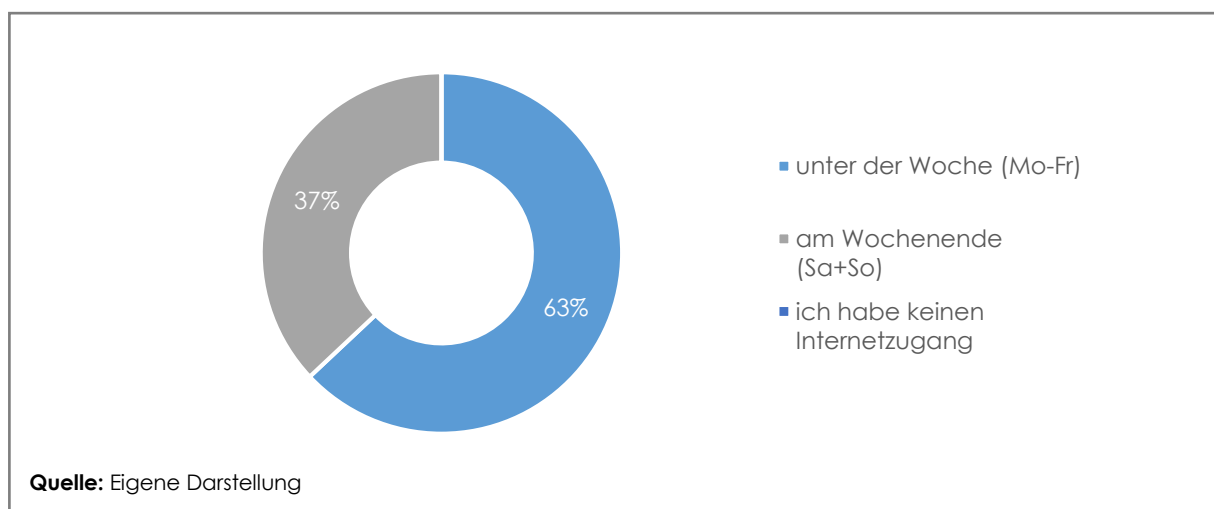


Abbildung 13: Priorisierte Wochentage der Internetnutzung

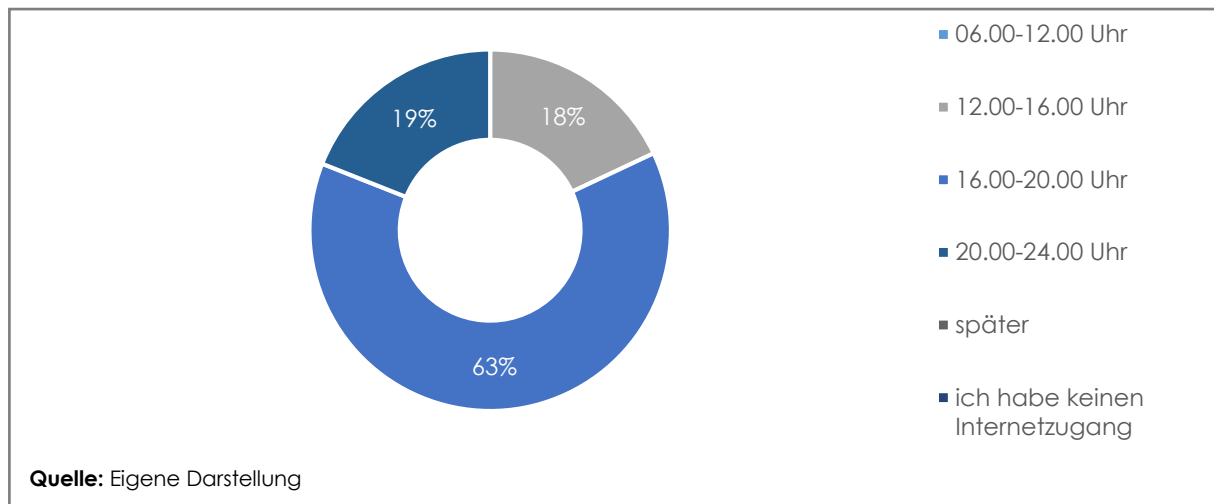


Abbildung 14: Priorisierte Tageszeiten der Internetnutzung

Frage 2.4 diente primär dazu, die Informationssuche und –beschaffung der Generation Z zum Thema Ausbildung und Beruf zu analysieren. Abb. 14 veranschaulicht die Ergebnisse der Datenauswertung. Hierbei sollten die Probanden angeben inwiefern sie der Nutzung ausgewählter Kommunikationswege zustimmen bzw. diese ablehnen. Die JIM-Studie 2015 stellte ihren Teilnehmern eine ähnliche Frage, wobei das Ergebnis der präferierten Nutzung des Internets zu verzeichnen war (siehe Kapitel 3.3.4).

Im Rahmen der vorliegenden Studie konnte diese Hypothese widerlegt werden. Als wichtigste Bezugsgruppe dient mit 85 Prozent Zustimmung die eigene Familie, gefolgt von Freunden und Bekannten, die vier von fünf Jugendlichen hinzuziehen. Hierbei werden die zentralen Werte der Generation Z Familie und Freundschaft verdeutlicht. Vor allem für männliche Vertreter scheinen der Bezug zur Familie und das Vertrauen in diese besonders stark zu sein. Knapp drei Viertel der Befragten nehmen die Unternehmenswebsite, welche in Kapitel 2.5.2.1.2 schon als zentrales Instrument des Personalmarketings vorgestellt wurde, in Anspruch und beinahe ebenso viele nutzen Suchmaschinen für die Informationsbeschaffung. Berufsmessen, das Berufsinformationszentrum (BIZ) sowie die Agentur für Arbeit nehmen mit knapp 50 Prozent Zustimmung ebenfalls eine relevante Rolle in diesem Zusammenhang ein, wobei letztere beiden tendenzielle eher von weiblichen Probanden wahrgenommen werden. Männliche Jugendliche dagegen sind eher gewillt Berufsmessen und Unternehmensevents zu besuchen.

Nahezu keine Relevanz spielen soziale Medien und Job-Apps, während soziale Netzwerke wie Facebook und Xing mit 15 Prozent noch am ehesten für das Personalmarketing eine Rolle spielen.

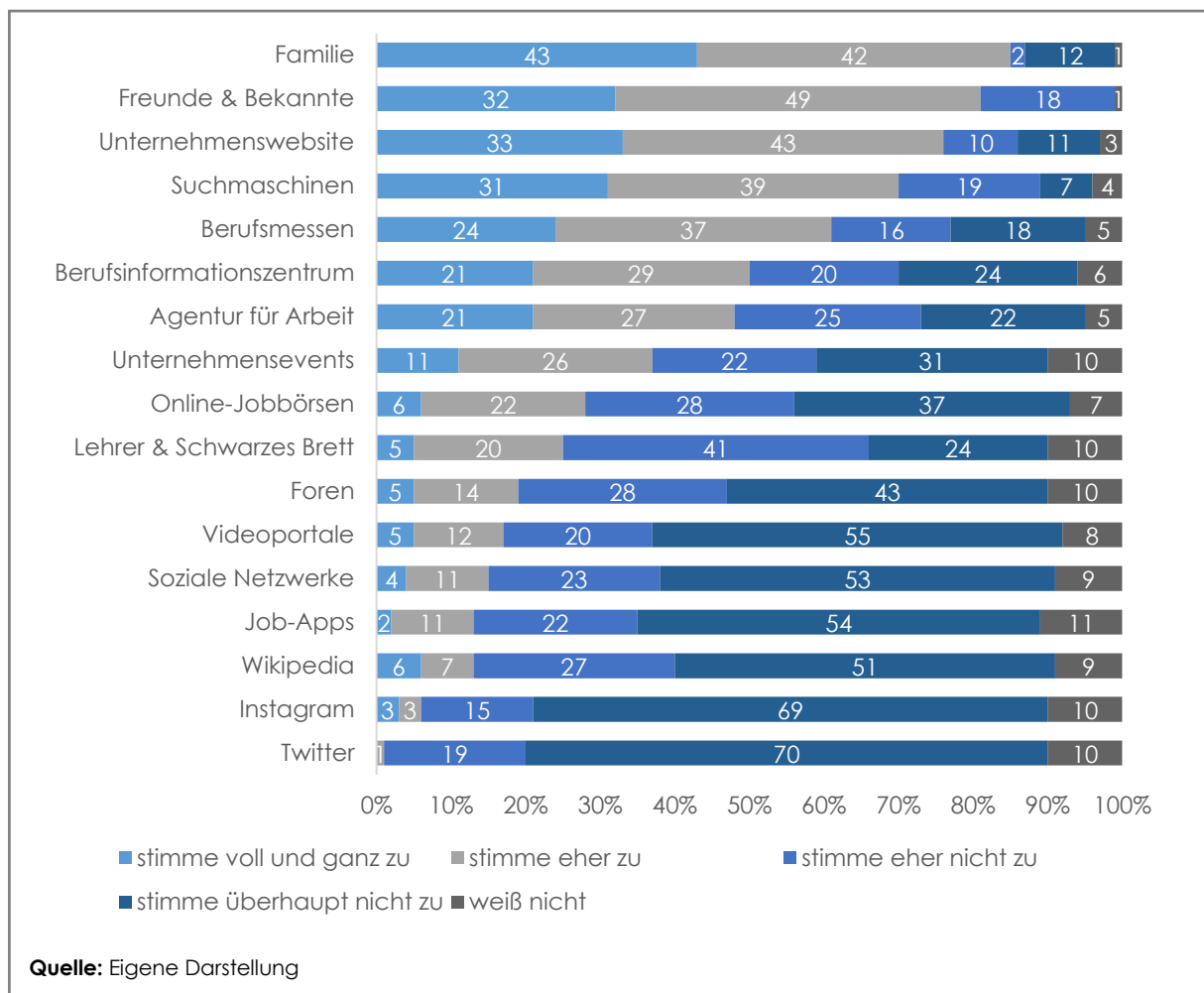


Abbildung 15: Priorisierte Informationswege zum Thema Ausbildung und Beruf

Die darauffolgende Frage beschäftigte sich mit der Bewertung verschiedener Aussagen im Hinblick auf den Einsatz diverser Kommunikationsmaßnahmen. Welche Äußerungen hierbei untersucht wurden und wie die Jugendlichen diese beurteilten, ist der Abb. 15 zu entnehmen.

Hierbei ist zu erkennen, dass weniger als die Hälfte der Probanden Firmenprofile in sozialen Medien als interessant erachtet, während 59 Prozent eine direkte Ansprache von Unternehmen in Form einer Stellenanzeige in diesem Umfeld als unseriös ermaßen. Daraus lässt sich schließen, dass die Generation Z diese Kanäle der privaten Nutzung vorbehält. Diese Vermutung bestätigen auch die Ergebnisse der Befragung bezüglich des Informationsverhaltens. Daher ist die Darstellung von Unternehmen hier zwar legitim und dient der spontanen und individuellen Bedürfnisbefriedigung, eine direkte Ausschreibung hingegen wird als unprofessionell wahrgenommen. Vor allem Kreativität und Einzigartigkeit in der Gestaltung von Beiträgen beispielsweise über soziale Medien oder in der Online-Werbung sprechen diese Zielgruppe an.

Ein Drittel der Befragten wird auf diese Weise, hier kann man auch das Schlagwort „Virales Marketing“ nennen, aufmerksam.

Hingegen findet der Einsatz von Newslettern nur geringfügig Zuspruch. Lediglich elf Probanden befürworten das Abonnement und die Nutzung von Newslettern zur Informationsbeschaffung. Ebenfalls von wenig Beliebtheit sind Anzeigen und Werbung im Internet. Das Aufwachsen unter den Rahmenbedingungen der Digitalisierung und Mediatisierung hat die Generation Z zu Informationsmanagern gemacht. Konfrontiert mit einer ständigen Flut an Informationen blenden sie automatisch Irrelevantes aus. Gleichzeitig lässt sich dem zweiten Teil der Aussage schließen, dass die Jugendlichen sehr wohl Informationen auf Abruf erhalten wollen. Wie diese Problematik gelöst werden kann, wird in Kapitel 5 näher beleuchtet.

Knapp zwei Drittel der Befragten stimmt zu, dass Mitarbeitervideos ein Unternehmen glaubwürdiger machen. Die Konsequenz der ständigen Informationsflut und vor dem Hintergrund von fälschlichen Werbeversprechen gilt auch hier das Vertrauen tendenziell eher den Menschen, statt der Werbung.

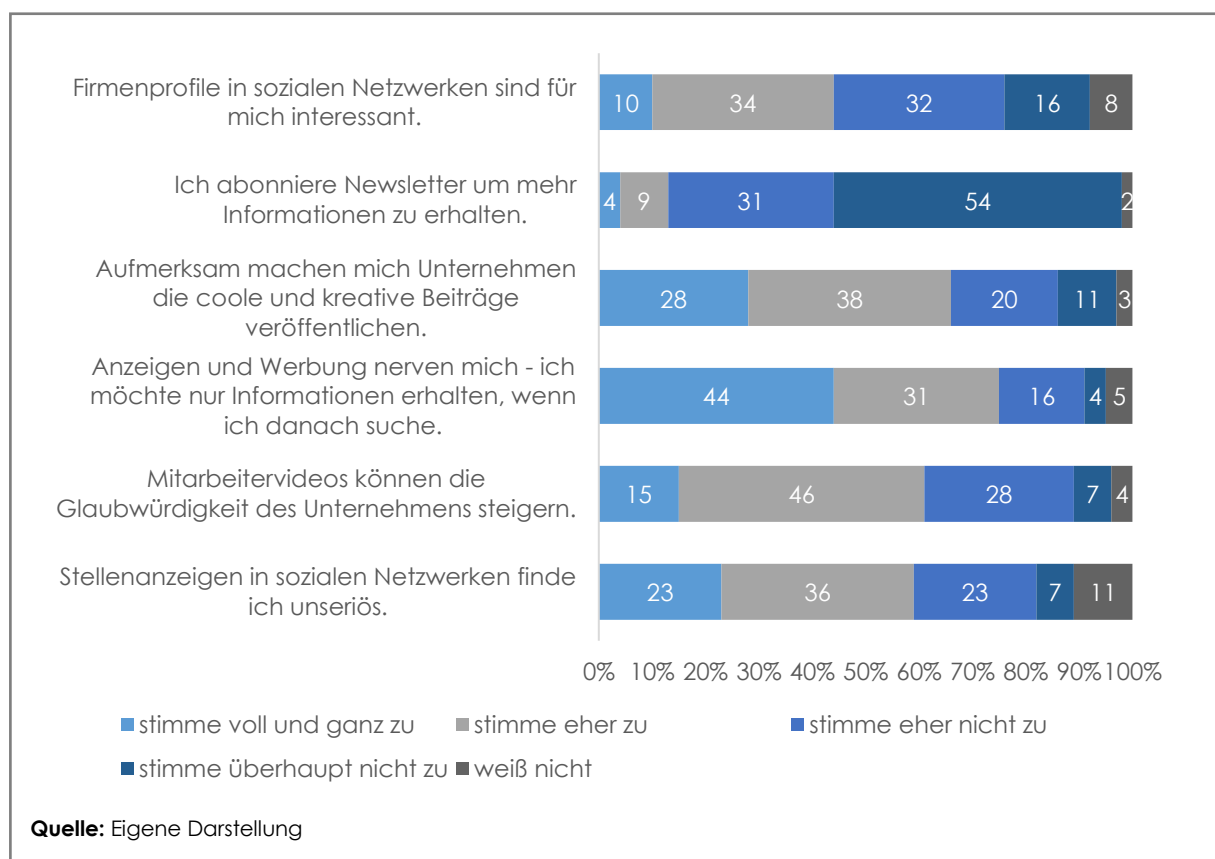


Abbildung 16: Bewertung von Kommunikationsmaßnahmen im Internet

Das nächste Untersuchungsfeld diente der Ermittlung zur Einstellungshaltung im Hinblick auf das E-Recruitment, welches in Kapitel 2.5.2.1.2 als Handlungsfeld des E-Recruitings aufgezeigt wurde. Hierbei wurden die Probanden diesbezüglich zur Angabe des Interessensgrades aufgefordert (siehe Abb. 17).

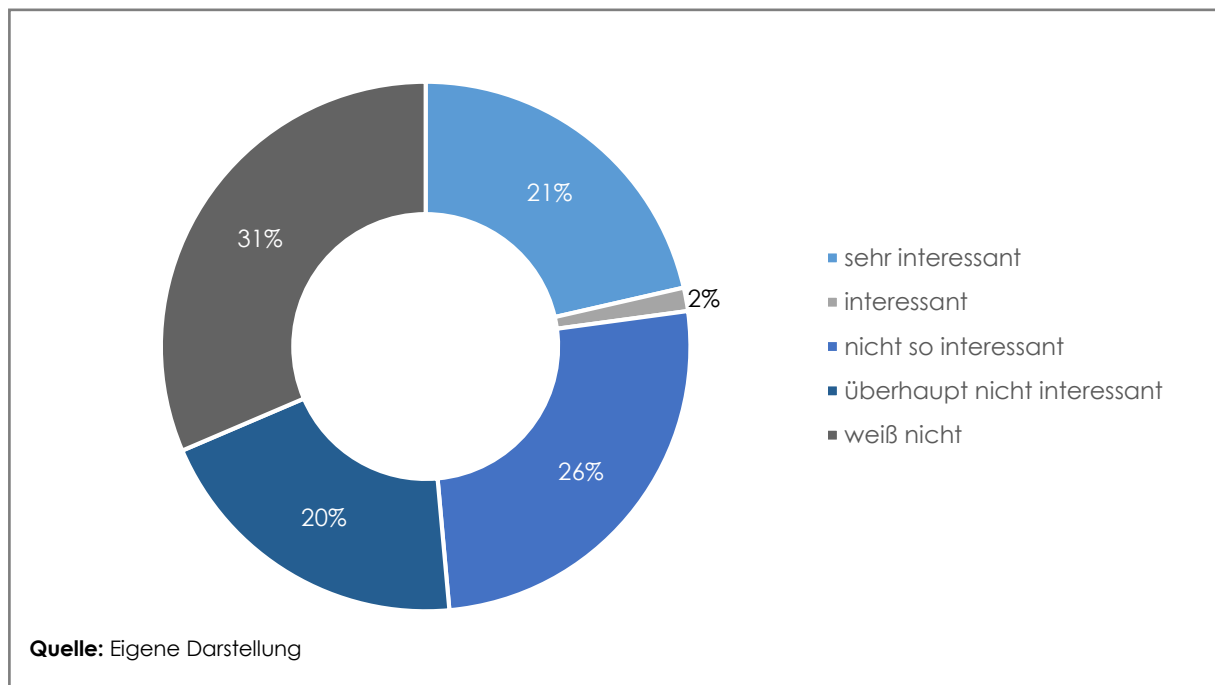


Abbildung 17: Interessensverteilung zum Thema Recruitment

E-Recruitment erwies sich dabei für etwas mehr als die Hälfte der Befragten ein interessantes Instrument zur Berufsorientierung. Vor allem weibliche Vertreter der Generation Z erachten die spielerische Art als reizvoll, während 17 Prozent der männlichen Jugendlichen keine Meinung zu diesem Thema vertreten konnte. Der zweite Teil Fragestellung enthielt eine offene Frage zur Angabe der Begründung der zuvor getroffenen Auswahl. In Tabelle XX sind die wesentlichen Aussagen stichpunktartig zusammengefasst

Tabelle 5: Pro und Contra im Hinblick auf E-Recruitment

Pro	Contra
Gute Basis/Orientierung	Spiele sollten Spiele bleiben
Impulse für Berufe, die zuvor nicht bekannt waren	Meistens falsche Beurteilung/Empfehlung
Testen der Zugehörigkeit zur Firma	Spiel = unseriös
Durch den Spaßfaktor eher gewillt Zeit zu investieren	Fehlende Aussagekraft
Abwechslungsreich	Keine Affinität zu Online-Spielen
Don zuhause und unverbindlich	Realitätsfern/Fiktion

4.4.3 Arbeitgeberwahl

Im dritten und letzten Block des Fragebogens wurde die Anforderungshaltung der Generation Z gegenüber der Arbeitswelt bzw. des Arbeitgebers untersucht. Repräsentativ hierfür stehen Faktoren, die den Jugendlichen bei der Arbeitgeberwahl besonders wichtig sind. Die Probanden sollten dabei im Rahmen der vorliegenden Studie fünf von 20 vorgegebenen Arbeitgebereigenschaften priorisieren. Die Ergebnisse der Befragung sind in Abb. 18, absteigend nach ihrer Relevanz geordnet, dargestellt.

Kongruent zu dem Ergebnis der Shell-Studie 2015 zeichnet sich auch in der vorliegenden Studie die Arbeitsplatzsicherheit als der ausschlaggebendste Faktor bei der Arbeitgeberwahl aus. Demnach konnte die Hypothese 3.1 bestätigt werden. Nur teilweise fanden die Hypothesen 3.2 bis 3.5 ihre Belegung durch diese Studie. Eine herausfordernde Tätigkeit sowie die Imagefaktoren soziales Engagement und Nachhaltigkeit erwiesen sich lediglich für rund 20 Befragte als attraktiv, während die Wertschätzung und die Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz ein wenig mehr Zuspruch erhielten. Feedback vom Vorgesetzten erscheint in dieser Übersicht als irrelevant, wobei hierzu keine genaue Aussage getroffen werden kann, aufgrund der Tatsache, dass die Probanden lediglich fünf Faktoren ankreuzen durften.

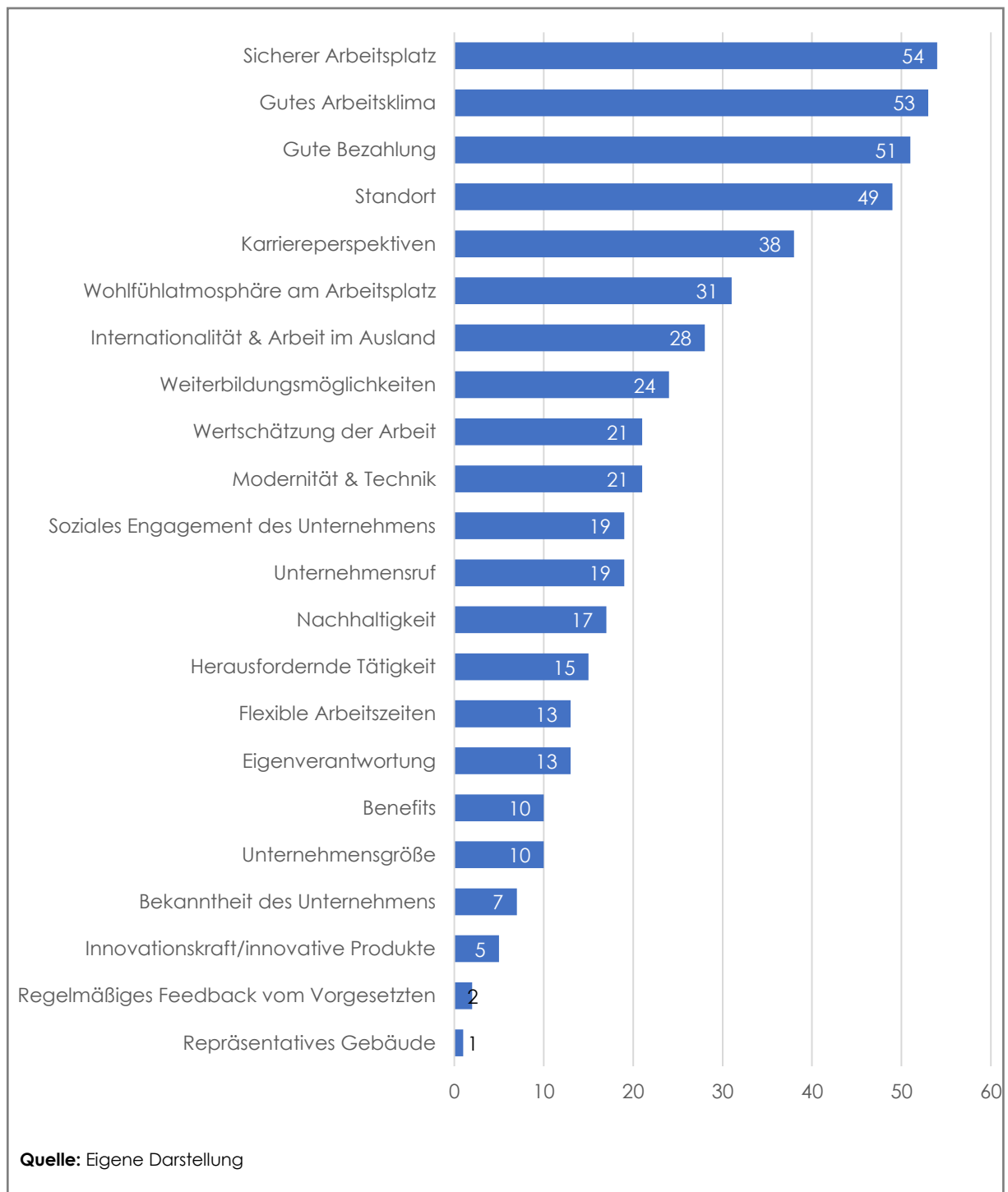


Abbildung 18: Übersicht über die wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl

Abschließend wurden die Probanden dazu aufgefordert bestimmte Aussagen, die im Zusammenhang mit dem künftigen Arbeitsleben stehen, zu bewerten. Aufgrund ihrer mangelnden Berufserfahrung handelt es sich hier um Hypothesen, wie die Generation Z gedenkt ihren Arbeitsalltag zu gestalten (siehe Abb. 19).

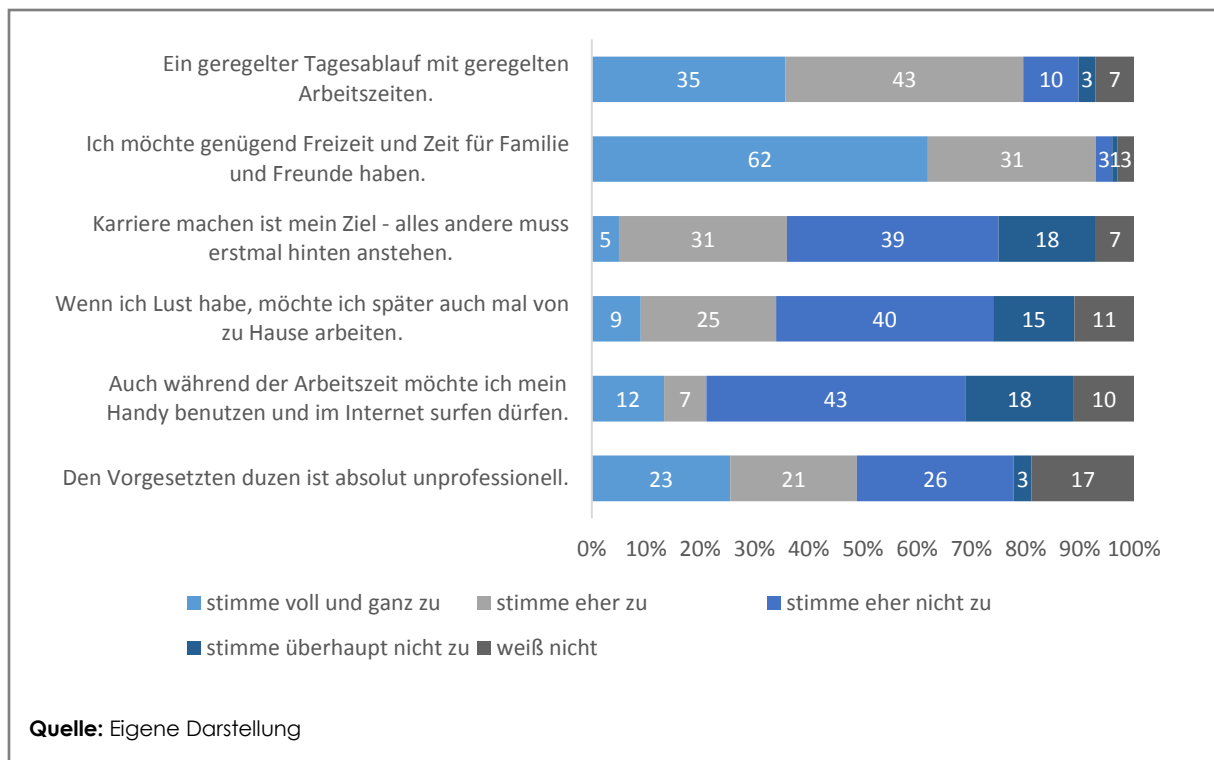


Abbildung 19: Faktoren der attraktiven Arbeitsgestaltung

Hier bestätigen sich vor allem die Hypothesen, die der Untersuchung der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf dienen. Lediglich 34 Prozent der Befragten sind laut Angaben karriereorientiert, wobei hier ein deutlicher Unterschied zwischen den Bildungsinstituten zu erkennen ist. Demnach sind es primär Vertreter des Gymnasiums, die diesen Weg einschlagen wollen, wobei die Mehrheit weiblichen Geschlechts entspringt.

93 Prozent der Teilnehmer erachtet darüber hinaus genügend Freizeit und Zeit für Freunde und Familie neben der Berufstätigkeit als besonders wichtig. Dies lässt wiederum das Wertesystem der Generation Z erkennen. Weiterhin bestätigt sich der Wunsch nach Trennung von Arbeitsleben und Freizeit dadurch, dass sich ein Drittel der Befragten geregelte Arbeitszeiten wünscht, um einer individuellen Freizeitgestaltung nachgehen zu können. Dreht man die Perspektive um, so lässt sich ebenfalls die Tendenz zur Work-Life-Trennung erkennen, indem es für die Mehrheit der Generation Z weniger wichtig ist eine private Mediennutzung am Arbeitsplatz zu betreiben. Aufgrund dieser Ergebnisse bestätigen sich die Hypothesen 3.7 und 3.8.

Die Hypothese 3.9, die ihre Anlehnung an die Gesellschaftsanalyse von Scholz fand und inkludiert, dass Home-Office für die Generation Z nicht als attraktivitätsfördernde Maßnahme gilt, sieht sich nur teilweise als bestätigt. Für knapp die Hälfte der Befragten hat dieser Aspekt wenig bis keine Relevanz, wobei rund ein Drittel zustimmte.

Die letzte Aussage diene der Analyse des Hierarchiedenkens, um herauszufinden ob die Jugendlichen auch in diesem Bereich auf diese Trennung bestehen. Hierbei ist keine eindeutige Richtung festzumachen, weshalb dieser Aspekt im weiteren Verlauf keine Berücksichtigung findet.

4.5 Bewertung der Studie

Im Hinblick auf den Hypothesenkatalog aus Kapitel 4.3 konnten vier von insgesamt 14 Hypothesen belegt und vier widerlegt werden. Die übrigen sechs Hypothesen ließen sich in ihrer Ausprägung nur teilweise belegen. Diese Bilanz kann im Umfang der Stichprobe begründet liegen, wodurch eine höhere Probandenanzahl wohlmöglich eindeutiger Richtungen aufgezeigt hätte.

Die Ergebnisse der Datenauswertung sind demnach einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. So haben sich die Probanden, die sich erst zum nächsten Schuljahr in den letzten Zügen ihrer Schulzeit wiederfinden, kaum bis gar keine Berufserfahrung vorzuweisen. Die Aussagen und Angaben, die demnach in dieser Befragung ermittelt wurden, spiegeln lediglich die Meinungshaltung zum jetzigen Zeitpunkt wieder und basieren auf fiktiven Vorstellungen, können sich also folglich durch den Einfluss Dritter und im Rahmen von ersten Erfahrungswerten in der Arbeitswelt ändern.

Die Resultate dieser Studie sollen im Folgenden vielmehr als Orientierungspunkte dienen und Tendenzen aufzeigen, aus denen sich Empfehlungen ableiten lassen können.

5. Empfehlungen für die Kommunikationsstrategie des externen Employer Branding

In diesem Kapitel sollen nun Empfehlungen für die Kommunikationsstrategie des externen Employer Branding getroffen werden. Diese werden unter Berücksichtigung der in Kapitel 2 und 3 ausgeführten Inhalte des aktuellen Forschungsstandes der beiden zu untersuchenden Themen dieser Arbeit sowie auf Grundlage der in Kapitel 4 ermittelten Daten hergeleitet.

Hierbei werden Empfehlungen für die Entscheidungsgrundlage der einzelnen Komponenten der Kommunikationsstrategie Objekt, Zielgruppe, Botschaft, Maßnahmen, Areal und Timing präsentiert. In der Praxis wird üblicherweise für jedes Kommunikationsinstrument eine separate Kommunikationsstrategie definiert. In der vorliegenden Arbeit werden jedoch die drei Aspekte Objekt, Zielgruppe und Botschaft lediglich einmal aufgeführt und auf die weiteren Komponenten übertragen. Dies führt daher, dass es sich in diesem Kontext um die Kommunikation der Arbeitgebermarke an die Generation Z handelt, d.h. das Objekt der Kommunikationsstrategie bildet die Arbeitgebermarke und die Zielgruppe beschränkt sich auf die Generation Z, insbesondere die „High Potentials“ unter den Jugendlichen. Dadurch ist keine Adaption der beiden Parameter für einzelne Kommunikationsinstrumente notwendig. Die Botschaft, welche die EVP des Unternehmens nach außen trägt und so ein Soll-Bild des Arbeitgebers anstrebt, gestaltet sich vor dem intendierten Hintergrund über die Kommunikation hinweg konstant.

Darüber hinaus sollen Empfehlungen hinsichtlich der Auswahl und Nutzung einzelner Kommunikationsinstrumente mit zentraler bzw. begleitender Funktion gegeben werden. Diesem Unterpunkt sind ebenfalls die zu empfehlenden Kommunikationsmaßnahmen zuzuordnen. Die Dimensionen des Timings und des Areals korrelieren mit den Maßnahmen der verschiedenen Instrumente, weshalb die Empfehlungen für diese zwei Parameter zusammenhängend und in Abhängigkeit der einzelnen Kommunikationsinstrumente formuliert werden.

5.1 Botschaft

In diesem Abschnitt werden Empfehlungen zur Planung und Ausgestaltung der Kommunikationsbotschaften gegeben. Diese basieren auf der Employer Branding Strategie und beinhalten die attraktivitätsfördernde EVP sowie die Arbeitgebermarke als Gesamtheit.

Arbeitgeberauftritt: Differenzierung durch Kreativität und Relevanz

Vor dem Hintergrund des kontinuierlich steigenden Wettbewerbs in der heutigen Zeit wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, sich durch eine einzigartige EVP von den Wettbewerbern abzuheben. In diesem Zuge ist es dennoch wichtig sich als Arbeitgeber von der Konkurrenz zu differenzieren, um die Generation Z auf sich aufmerksam zu machen.

Aufmerksamkeit wird dabei vor allem durch Kreativität erregt, wie die Datenauswertung der Schülerbefragung erwies. Kreativität bezieht sich dabei nicht nur auf Gestaltungsparameter, sondern gleichzeitig auch auf originelle und innovative Botschaften. Diese können beispielsweise in Geschichten verpackt werden, die im Content Marketing als Storytelling bezeichnet werden und sollten darüber hinaus für die Zielgruppe relevant sein, also Komponenten der herausgearbeiteten Anforderungen der hiesigen Studie (siehe Abb. 19 in Kapitel 4.4.3) beinhalten.

Durch diese zielgruppenspezifische Ansprache, einer differenzierten Positionierung und EVP sowie der Bereitstellung von relevanten Inhalten kann das Interesse der Jugendlichen geweckt werden. Kongruent zu dem AIDA-Prinzip, welches die Ebenen A = Attention (zu Deutsch: Aufmerksamkeit), I = Interest (zu Deutsch: Interesse), D = Desire (zu Deutsch: Wunsch), A = Action (zu Deutsch: Handlung) inkludiert und primär im Bereich des Produktmarketings Einsatz findet, erfolgt auf die Interessenweckung der Wunsch nach einer Anstellung beim Arbeitgeber und generiert in der letzten Instanz die Bewerbung als Handlung.

Produkt Arbeitsplatz als Ganzes vermarkten

Das Ziel des externen Employer Branding liegt in erster Linie in der Kommunikation und Vermittlung des Arbeitgeberimages nach außen. Für die Generation Z wurden hierbei die Faktoren Standort und Internationalität als besonders maßgebend ermittelt. Darüber hinaus bestätigen sich die in anderen Lebensbereichen ebenfalls zu spürenden Entwicklungen hin zum nachhaltigen Agieren und sozialem Engagieren, wodurch davon auszugehen ist, dass diese beiden Komponenten auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen und aktiv an die Zielgruppe kommuniziert werden sollten.

Doch während bislang überwiegend Faktoren zum Vorstellungsbild des Arbeitgebers nach außen getragen und die Kommunikation der Arbeitgeberqualität vielmehr internen Maßnahmen vorbehalten wurde, sollten Unternehmen diese in Zukunft ebenso konsequent nach außen kommunizieren.

Wird der Arbeitsplatz als ein Produkt erachtet, welches durch den Einsatz von Marketing den externen Marktteilnehmern angeboten wird, dann bedeutet dies für das externe Personalmarketing, das Produkt in seiner Gesamtheit zu erfassen und ebenso die inneren Werte an die Zielgruppe zu kommunizieren. Diese Empfehlung stützt sich auf die in Kapitel 4.4 ermittelten Anforderungen, die verdeutlichen, dass vermehrt Qualitätsfaktoren des Arbeitgebers in den Vordergrund rücken und eine Berücksichtigung bei der Arbeitgeberwahl finden.

Transparenz schaffen, um glaubwürdig zu bleiben

Das Informationszeitalter steigert die Transparenz von Informationen jeglicher Art. Dabei ist keine Zielgruppe vertrauter damit, an diese Daten zu gelangen als die Informationsmanager der Generation Z. Darüber hinaus haben die Jugendlichen bereits während der formativen Phase gelernt, Marketinglügen zu erkennen. Und spätestens mit der Einführung von sozialen Medien, welche die Erstellung von nutzergenerierten Inhalten begünstigt und mit Bewertungs- und Kommentarfunktionen erweitert, werden auch immer mehr Kritiken und Meinungen in Umlauf gebracht. Verschleierungen und Unwahrheiten können auf diese Weise leichter identifiziert und durch das Web 2.0 an jegliche Personengruppen weitergetragen werden.

Eine essentielle Bedeutung bei der Kommunikation des externen Employer Branding bilden demnach ehrliche und transparenzfördernde Botschaften, die weder das Unternehmen als Idealtypus vorstellen noch mit ausgeschmückten und gleichzeitig nichtssagenden Phrasen für eine Karriere werben. Denn die Tatsache, dass Arbeitgeber und der Arbeitsalltag nicht nur Vorzüge aufweisen, sondern auch immer Kooperationsbereitschaft der Zielgruppe in bestimmten Bereichen mit sich bringen, ist für die Generation Z bekannt (vgl. Kapitel 3.3.3). Dabei hilft es vor allem die Authentizität als Arbeitgeber zu pflegen, indem Botschaften auf Ehrlichkeit gestützt sind, wobei auf der anderen Seite eine vorteilhafte Darstellung anzustreben ist. Dadurch entsteht ein glaubwürdiger Arbeitgeberauftritt, der die Etablierung als Employer of Choice fördert.

Realistische Arbeitgeberversprechen geben und einhalten

Aufgrund der steigenden Transparenz in den Märkten und einhergehend mit den prägenden Ereignissen in der formativen Phase vertritt die Generation Z in ihrer Grundhaltung den Realismus. Dadurch sollten Arbeitgeber lediglich realisierbare Versprechen an diese Zielgruppe kommunizieren. Darüber hinaus wird es eine zentrale Aufgabe, diese Zusagen über den Personalbeschaffungsprozess hinaus auch intern zu halten, um langfristig gesehen die Mitarbeiterbindung zu fördern und die Fluktuationsrate gering zu halten.

Versprechen: Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeitsalltag

Wie bereits aus den Darstellungen des charakteristischen Wertemusters und der Gesellschaftsanalyse von Christian Scholz bezüglich der Anforderungshaltung der Jugendlichen an ihren Arbeitgeber hervorging, belegte die Studie die Annahme, dass die Vereinbarkeit von privater Lebensgestaltung neben der Berufstätigkeit einen außerordentlich hohen Stellenwert einnimmt. Demnach gilt dieses Versprechen als eine besonders attraktivitätsfördernde EVP und sollte von Unternehmen nicht unterschätzt werden.

Einheitliche und konsistente Botschaften

Dass die Unternehmenskommunikation einer einheitlichen und konsistenten Gestaltung folgen sollte, ist keine neue Erkenntnis, sondern in der Literatur allgemein anerkannt. Doch besonders für die Generation Z ist die Einhaltung dieser Richtlinie besonders zu empfehlen, da sie mehrere Medien und vor allem verschiedene Kanäle des Internets für die Informationssuche heranzieht, oftmals in simultaner Weise. Demnach ist davon auszugehen, dass eine Inkonsistenz der Botschaften erkannt wird, was Unternehmen in den Widerspruch ziehen kann. Eine solche Disparität senkt die Glaubwürdigkeit maßgeblich und die daraus resultierende Konsequenz kann die Verunsicherung der Jugendlichen und infolgedessen die Ablehnung des Unternehmens als Arbeitgeber sein.

Bedingte Anpassung der Tonalität an die Generation Z

Die Tonalität eines Unternehmens gibt vor, wie dieses und all seine Instanzen intern wie extern kommunizieren. Dabei ist es empfehlenswert die Kernbotschaften der Arbeitgebermarke in die marktorientierte Kommunikation mit der Zielgruppe zu übersetzen. Damit ist nicht gemeint, dem Jargon der Jugendsprache zu folgen, sondern vielmehr differenziert in der Ausgestaltung der Ansprache vorzugehen und Erfahrungsunterschiede der verschiedenen Generationen zu berücksichtigen.

5.2 Auswahl der Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen

Die Botschaft bildet die Grundlage für die Kommunikation der Arbeitgebermarke über verschiedene Kommunikationsinstrumente mit Hilfe von einzelnen oder kombinierten Kommunikationsmaßnahmen. Im Folgenden werden Empfehlungen für die Auswahl der Instrumente und den Einsatz der Maßnahmen für das externe Employer Branding gegeben.

Überzeugung der Sekundärzielgruppe durch Employee Branding

Den Umfrageergebnissen zufolge setzt die Generation Z das größte Vertrauen in die Familie sowie den Bekannten- und Freundeskreis. Es wird in Zukunft also für Unternehmen zu empfehlen, nicht nur die Jugendlichen selbst, sondern auch deren privates Umfeld und Bezugspersonen, welche als Sekundärzielgruppe bezeichnet werden, als attraktiver Arbeitgeber zu überzeugen. Hierfür kann das Konzept des Employee Branding genutzt werden, welches primär die Einbindung der Mitarbeiter in den Markenbildungsprozess beinhaltet und darüber hinaus diese als Botschafter der Arbeitgebermarke in die Kommunikation des externen Employer Branding mit einbezieht. Dadurch wird zusätzlich die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und deren Zufriedenheit gesteigert, was sich durch Mund-zu-Mund Propaganda ebenfalls positiv auf die Reputation und somit die Mitarbeitergewinnung des Unternehmens auswirkt.¹⁴⁹

Diese Kommunikationsform schafft einen glaubwürdigen Arbeitgebераuftritt und sollte über den Dialog hinaus auch ihren Einsatz in Maßnahmen unterschiedlicher Instrumente finden. Vor allem für kleine Unternehmen stellt Employee Branding im Rahmen des verfügbaren Budgets eine vielversprechende Alternative in der Ansprache von Nachwuchskräften dar.

Emotionales Involvement durch digitale Videoformate auf Basis von Employee Branding

Digitale Videoformate bringen in der Differenzierung und Abgrenzung zu Wettbewerbern einen entscheidenden Vorteil: durch die Kombination von Bild und Ton haben sie eine emotionale Wirkung. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass diese Videos sich viral im Internet verbreiten und somit eine hohe Reichweite erzielen.

¹⁴⁹ Vgl. VOGELBACHER, MELANIE (2012), URL: <http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/rekrutierung-verguetung/personalmarketing/employee-branding-88634.aspx> [Stand: 26.07.2016]

Mit Hilfe der Konzeption und Integration von Mitarbeitern des eigenen Unternehmens in diese Videoformate können darüber hinaus authentische und ehrliche Geschichten erzählt werden. Dadurch kann ein realistisches und glaubwürdiges Bild des Arbeitgebers geschaffen und somit die nachhaltige Wirkung von Employer Branding entfaltet werden. Dabei sollte auf eine Inszenierung geachtet werden, welche keine inszenierte und somit eine werbliche Wirkung hat.

Mobile Karrierewebsite als zentrale Plattform

Die karrierespezifischen Webseiten des Unternehmens sind für die Positionierung und den Arbeitgeberauftritt essentiell. Wurde mit Hilfe von kreativen und emotionalen Botschaften über diverse Maßnahmen Aufmerksamkeit und Interesse geweckt, stellt die Karrierewebsite über die Informationssuche hinaus die Plattform für die Informationsbereitstellung dar. Hierbei sollten Unternehmen jegliche Art von relevanten Informationen ansprechend aufbereiten und offerieren. Dabei spielt die Karrierewebsite nicht nur für das Personalmarketing, sondern auch für das Recruiting eine zentrale Rolle. Hier sollte darauf geachtet werden, diese sowie den gesamten Prozess der Personalbeschaffung von der Online-Stellung von Stellenanzeigen bis hin zum Absagemanagement auf mobile Endgeräte auszurichten und zu optimieren.

E-Recruitment für Unentschlossene

Vor allem für Jugendliche, die bislang keine eindeutige Vorstellung ihres künftigen Bildungsweges haben, stellt das E-Recruitment auf der Karrierewebsite eine innovative und interessante Option dar. Unter der Voraussetzung einer professionellen Umsetzung kann ihnen hierdurch die Möglichkeit geboten werden, einen direkten Einblick in das Unternehmen zu erhalten. Auf diese Weise kann die Identifikation und Zugehörigkeit zum Arbeitgeber ermittelt und wichtige Impulse in Bezug auf die Berufswahl gegeben werden. Diese Hilfestellung im Hinblick auf die Berufsorientierung und Arbeitgeberwahl kann für Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen.

Allerdings erweist sich diese Form der Mitarbeitergewinnung aufgrund des erheblichen Entwicklungs- und Implementierungsaufwand als ein Instrument für Unternehmen mit ausreichendem Budget.

Imagesteigerung durch Social Networks, Recruiting durch Business Networks

Schlussfolgernd aus den Ergebnissen der vorangegangenen Studie sollten Unternehmen soziale Medien lediglich zu Präsentations- und Reputationszwecken, also im Rahmen des Personalmarketings nutzen. Zwar verneinte ein Großteil der Befragten das Interesse an sozialen Firmenprofilen, dennoch ist davon auszugehen, dass das Nichtvorhandensein eines solchen bei Interessierten Unmut stiften kann. Weiterhin ist zu empfehlen, das Hauptaugenmerk hierbei auf die sozialen Netzwerke zu legen. Hierzu zählt primär die Präsenz in Social Networks wie Facebook und Google+ sowie die Profilierung in Business Networks wie Xing und LinkedIn. Im Hinblick auf die Publizierung von Stellenausschreibung und –anzeigen ist jedoch von der Nutzung der Social Networks abzuraten, da ein Großteil der Jugendlichen dies als unseriös erachtet. Hierfür sollten Unternehmen die dafür ausgelegten Business Networks nutzen. Grundsätzlich wird es immer wichtiger soziale Medien als Instrumente der privaten Nutzung zu akzeptieren.

Digitale Werbeformen durch relevante Inhalte ersetzen

Bei einem Großteil der Generation Z erzielen digitale Werbeformate wie Anzeigen und Banner eine der Absicht entgegengesetzte, nachteilige Wirkung. Demnach resultiert aus der ständigen Informationsflut im Internet in Kombination mit durch Werbung überfrachtete Websites eine automatische Ausblendung dieser Formate. Diese Rückkopplung ist dabei nicht auf die stationären Endgeräte zu reduzieren, sondern entfaltet sich einhergehend mit der vermehrten Nutzung von mobilen Endgeräte auch auf das mobile Personalmarketing. Folglich ist zu empfehlen, auf den Einsatz dieser Werbeformen zu verzichten und hingegen in, für die Informationssuche genutzten Kanälen, ausreichend relevante Inhalte für die Informationsbefriedigung bereitzustellen, um ein frustbedingtes Verlassen dieser zu vermeiden.

Sichtbar sein durch SEM

70 Prozent der Teilnehmenden der Schülerbefragung dieser Arbeit gaben ihre Zustimmung in der Nutzung von Suchmaschinen für die Informationssuche und Informationsbeschaffung. Demnach wird SEO auch in Zukunft für Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen, um sich in den organischen Trefferlisten vor allem mit der Karrierewebsite eine vorteilhafte Platzierung zu sichern und somit auf den ersten Seiten der Suchergebnisse und somit im Sichtbarkeitsfeld der Generation Z zu erscheinen. Es ist zu empfehlen, dass Anzeigen zu Stellenausschreibungen lediglich bei aktiver Suche nach Keywords wie beispielsweise „Ausbildung“ oder „Beruf“ geschaltet werden.

Hochschul- und Ausbildungsmarketing, Unternehmensevents und Messen sowie Employer-PR als begleitende Instrumente des Personalmarketings

Bereits während der Bildungsphase der Generation Z können sich Unternehmen einen wesentlichen Vorteil durch Hochschul- und Ausbildungsmarketing verschaffen. Zu empfehlen ist dabei grundsätzlich eine Präsenz in Form der Bereitstellung von Informationsmaterialien. Dies gilt vor allem für Berufsinformationszentren und die Agentur für Arbeit. Ebenfalls empfehlenswert sind in diesem Zusammenhang ist die Korrespondenz mit Professoren und Lehrern, die aktuelle Stellenausschreibungen im Hinblick auf Ausbildungsstellen, Praktika oder Berufseinsteiger weitergeben können.

Berufsmessen und Unternehmensevents haben den Ergebnissen der Studie zufolge ebenfalls eine Relevanz für die Generation Z. Hierbei ist zu empfehlen diese in gleicher Weise wie das eben beschriebene Hochschul- und Ausbildungsmarketing zu nutzen.

Wie bereits in den Empfehlungen für die Planung und Gestaltung der Botschaft erwähnt wurde, spielen authentische und ehrliche Geschichten eine wesentliche Rolle. Hierfür können die Aktivitäten der Employer-PR genutzt werden und sollten in Verbindung mit anderen Instrumenten gesetzt werden.

5.3 Timing und Areal

Dieser Abschnitt zeigt die Empfehlungen für die Elemente Timing und Areal der Kommunikationsstrategie auf. Diese wurden allgemein und übergreifend formuliert und können in weiteren Überlegungen angepasst werden.

Kontinuierliches Personalmarketing, zielgerichtetes Recruiting

Für die Maßnahmen des Personalmarketings ist eine kontinuierliche Planung und Umsetzung zu empfehlen. Vor allem digitale Medien sollten hierbei berücksichtigt werden, aber auch u.a. in Bereichen des Hochschul- und Ausbildungsmarketing sowie der Employer-PR ist auf eine Kontinuität der Kommunikation zu achten.

Aktivitäten im Bereich Recruiting sollten deren Relevanz für die Generation Z berücksichtigen. Hierbei sind primär die Zeiten der aktiven Arbeitgebersuche während und nach dem jeweiligen Abschluss zu empfehlen. Für digitale Maßnahmen des Recruitings wie beispielsweise die Anzeigenschaltung in Suchmaschinen bieten sich die Wochentage Montag bis Freitag und die Zeitspanne von 16.00 bis 20.00 Uhr an. Laut den Teilnehmenden hiesiger Befragung stellen dies die priorisierten Zeitfenster für die Internetnutzung dar, wodurch die Wahrscheinlichkeit einer Interessensweckung steigt.

Lokale und regionale Areale nutzen und überregional Mobilitätsreize setzen

Für die Generation Z zählen Familie und Freundschaft zum charakteristischen Wertemuster und zu den wichtigsten Gütern, wodurch davon auszugehen ist, dass ihre Arbeitgebersuche einer lokalen und regionalen Orientierung unterliegen wird. Unternehmen sollten sich in den analogen Kommunikationsmaßnahmen deshalb vorwiegend auf diese Areale konzentrieren. Darüber hinaus ist, vor allem in Bereichen des deutlich zu spürenden Fach- und Führungskräftemangels, eine überregionale Ausrichtung zu empfehlen. Hierbei besteht die Möglichkeit als differenzierter und attraktiver Arbeitgeber Mobilitätsreize für diese Generation zu setzen. Dies kann in Folge digitaler Instrumente erfolgen, die eine nationale und globale Verbreitung bieten.

6. Fazit und Ausblick

Im Rahmen der empirischen Studie der vorliegenden Arbeit konnten die zuvor getroffenen Hypothesen lediglich zum Teil belegt werden.

In ihrem zunehmend mediatisierten Alltag nutzen die Vertreter der Generation Z, der aufgestellten Hypothese entsprechend vorzugsweise das Handy und Internet für die private Kommunikation. Im Hinblick auf die Informationssuche zum Thema Ausbildung und Beruf ließ sich die Annahme, dass die Generation Z das Internet als primäre Informationsquelle nutzt, widerlegen. Zwar berücksichtigen die Jugendlichen dieses Medium ebenfalls für die Informationsbeschaffung, jedoch spielt es im Vergleich zu ihrem Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis eine weniger wichtige Rolle. Vertreter dieser Generation setzen demnach Menschen aus ihren Bezugsgruppen sichtbar mehr Vertrauen entgegen, als den Angaben von Unternehmen. Hieraus resultieren Instrumente des Dialogs, insbesondere der Einsatz von Mitarbeitern als Markenbotschafter für die Steigerung der Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers, als zentrale Kommunikationsmittel des externen Employer Branding. Personalexperten, die den sozialen Medien und vor allem dem Social Recruiting eine zunehmende Bedeutung zusprechen, sehen sich in den Ergebnissen an dieser Stelle ebenfalls nicht bestätigt. Während für die Minderheit kanalspezifische Firmenprofile interessant sind, erachtet die Mehrheit Stellenanzeigen auf sozialen Plattformen als unseriös. Demnach spielt die Arbeitgeberpräsenz hier eine untergeordnete Rolle, während der Einsatz von Social Recruiting lediglich auf die dafür ausgelegten Business Networks zu beschränken ist.

Die Hypothesen bezüglich der Anforderungshaltung der Generation Z an ihren Arbeitgeber konnten nur teilweise belegt werden. Diese Bilanz kann im Umfang der Stichprobe begründet liegen, wodurch eine höhere Probandenanzahl wohlmöglich deutlichere Tendenzen aufgezeigt hätten. Bestätigt haben sich der sichere Arbeitsplatz und die Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz als wichtige Faktoren bei der Arbeitgeberwahl. Unklarheiten bestehen in der Bedeutsamkeit des regelmäßigen Feedbacks sowie einem herausfordernden Tätigkeitsbereich.

Die Annahme des Personalexperten Prof. Dr. Christian Scholz, dass die Generation Z eine Work-Life-Trennung anstrebt, konnte in der vorliegenden Arbeit belegt werden und demnach sich erweist als zentrale Anforderung und wird als deutlich attraktivitätsfördernd empfunden.

Insgesamt sind die Ergebnisse der Studie kritisch zu bewerten, da sich die Teilnehmenden erst zum nächsten Schuljahr in den letzten Zügen ihrer Schulzeit wiederfinden und demnach bislang wenig bis gar keine Berufserfahrung vorzuweisen haben. Die Angaben spiegeln die Meinungshaltung zum jetzigen Zeitpunkt wieder und basieren auf fiktiven Vorstellungen, können sich also folglich durch den Einfluss Dritter und im Rahmen von ersten Erfahrungswerten in der Arbeitswelt ändern.

Dennoch ist sich Scholz bereits sicher, dass diese Generation „[...] in ihrer Prägung auf die übrigen Generationen durchaus markant und meinungsbildend sein [...]“¹⁵⁰ wird. Ob diese Ansichtswiese in Zukunft zutreffen wird, bleibt abzuwarten. Im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben jedoch müssen sich Arbeitgeber wohl kooperativ zeigen, denn diese Forderung ist im charakteristischen Wertemuster dieser Generation fest verankert und vor allem die Hochqualifizierten unter ihnen können auf den demografischen Faktor zählen. Kooperationsbereitschaft ist jedoch auch von der Generation Z zu erwarten, denn auch sie wird mit dem Eintritt in den Arbeitsmarkt lernen müssen, dass nicht alle Forderungen erfüllt werden können.

Letztendlich bleibt anzumerken, dass ein generationenübergreifendes Employer Branding in den nächsten Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnt, um sich im „War for Talents“ als Employer of Choice zu etablieren und somit die High Potentials aus jeglichen Alterskohorten für sich zu gewinnen.

¹⁵⁰ SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), S. 74

Literaturverzeichnis

- ATHANAS, CHRISTOPH (2013), „Social Recruiting – als Arbeitgeber im Social Web“, in Athanas, Christoph, Graf, Nele (Hrsg.): „Innovative Talentstrategien. Talente finden, Kompetenzen fördern, Know-how binden“, 1. Auflage, Haufe Lexware Verlag, Freiburg, München, 2013, S. 69-90
- BECK, CHRISTOPH (2012a), „Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management“, in Beck, Christoph (Hrsg.): „Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting“, 2. Auflage, Luchterhand Verlag, Köln, 2012, S. 9-70
- BECK, CHRISTOPH (2012b), „Ausbildungsmarketing – Innovative Kommunikationsinstrumente in der Praxis“, in Beck, Christoph (Hrsg.): „Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting“, 2. Auflage, Luchterhand Verlag, Köln, 2012, S. 321-344
- BÖCKER, MANFRED (2009), „HR-PR: Mit Geschichten und Fakten für die Arbeitgebermarke punkten“, in Trost, Armin (Hrsg.): „Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren“, Luchterhand Verlag, Köln, 2009, S. 136-147
- BRUHN, MANFRED (2015), „Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen“, 8. Auflage, Vahlen Verlag, 2015
- DRUCKER, PETER FERDINAND (2001), „Management challenges for the 21st century“, London: Routledge, 2011
- DEBA GMBH, BERLIN (2009), „Employer Branding – der Weg zur Arbeitgebermarke“, Deutsche Employer Branding Akademie, BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., 2009
- ECKEY, HANS-FRIEDRICH (2008), „Deskriptive Statistik“, 5. Auflage, GWV Fachverlag, Wiesbaden, 2008
- EGER, MICHAEL u.a. (2009), „Die Karrierewebsite: Verbindung zwischen Employer Branding und Recruiting“, in Trost, Armin (Hrsg.): „Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren“, Luchterhand Verlag, Köln, 2009, S. 118-135
- KLAFFKE, MARTIN (2014a), „Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen“, in Klaffke, Martin (Hrsg.): „Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze“, Springer Verlag, Wiesbaden, 2014, S. 57-82
- KLAFFKE, MARTIN (2014b): „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement“, in Klaffke, Martin (Hrsg.): „Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze“, Springer Verlag, Wiesbaden, 2014, S. 3-26
- JÄGER, WOLFGANG u.a. (2012), „Mobiles Personalmarketing und Recruiting“, in Beck, Christoph (Hrsg.): „Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting“, 2. Auflage, Luchterhand Verlag, Köln, 2012, S. 309-320
- JIM-STUDIE (2015), „JIM 2015“, Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest, Stuttgart, November 2015
- LATZEL, JANA u.a. (2015), „Marke und Branding“, in Hesse, Gero, Mattmüller, Roland (Hrsg.): „Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z“, Springer Verlag, Wiesbaden, 2015, S. 17-52
- KAUERMANN, GÖRAN (2011), „Stichproben“, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011

- KONRAD, KLAUS (2010), „Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie“, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010
- KRIEGLER, WOLF REINER (2013), „Employer Branding – Identitätskern und Klammer erfolgreicher Talentstrategien“, in Athanas, Christoph, Graf, Nele (Hrsg.): „Innovative Talentstrategien. Talente finden, Kompetenzen fördern, Know-how binden“, 1. Auflage, Haufe Lexware Verlag, Freiburg, München, 2013, S. 45-68
- KROTZ, FRIEDRICH (2001), „Die Mediatisierung kommunikativen Handelns“, 1. Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2001
- MANNHEIM, KARL (1928), „Das Problem der Generationen“, Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie 7, 1928
- MAYER, HORST OTTO (2013), „Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung“, Ausgabe 6, Oldenburg Verlag, München, 2013
- OETTINGER, ACHIM (2012), „Professionelles Personalmarketing an Hochschulen“, in Beck, Christoph (Hrsg.): „Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting“, 2. Auflage, Luchterhand Verlag, Köln, 2012, S. 345-356
- OERTEL, JUTTA (2014), „Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen“, in Klaffke, Martin (Hrsg.): „Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze“, Springer Verlag, Wiesbaden, 2014, S. 27-56
- PORST, ROLF (1998), „Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragenbogenentwicklung, Pretesting“, ZUMA, Mannheim, 1998
- SCHOLZ, CHRISTIAN (2014), „Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie und alle ansteckt“, 1. Auflage, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, 2014
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015), „Bevölkerung Deutschlands bis 2060“, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2015
- STOFFEL, JAKOB (2015), „Employer Branding: Wie können Unternehmen den ‘War for Talents‘ gewinnen und qualifizierte Mitarbeiter binden?“, München, GRIN Verlag, 2015
- TROST, ARMIN (2009), „Employer Branding“, in Trost, Armin (Hrsg.): „Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren“, Luchterhand Verlag, Köln, 2009, S. 13-77

Elektronische Quellen

- BEDÜRFTIG, DAVID (2016), „Was Generation Z vom Berufsleben erwartet“, in Welt Online, veröffentl. am 06.03.2016, URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html> [Stand: 30.05.2016]
- BULLMANN, KATHRIN u.a. (2014), „Facebook und Gen-Z“, in Die-Generation-Z, veröffentl. am 23.06.2014, URL: <http://die-generation-z.de/facebook-und-gen-z/> [Stand: 03.06.2016]
- DEBA GMBH, BERLIN (2006a), „Mit Employer Branding als Arbeitgeber wettbewerbsfähig sein“, in Deutsche Employer Branding Akademie, URL: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_002_EB_-Wettbewerbsfaeh.pdf [Stand: 25.06.2016]
- DEBA GMBH, BERLIN (2006b), „Werttreiber Employer Branding: Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedenerere Kunden, mehr Umsatz“, in Deutsche Employer Branding Akademie, URL: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB_-Werttreiber.pdf [Stand: 26.06.2016]
- HAHN, DOMINIK (2011), „Employer Branding ist kein Personalmarketing ist kein Recruiting ist kein Talent Management“, in soziales Brand:Marken, veröffentl. am 28.10.2011, URL: <https://sozialesbrandmarken.wordpress.com/2011/10/28/employer-branding-ist-kein-personalmarketing-ist-kein-recruiting-ist-kein-talent-management/> [Stand: 15.07.2016]
- KNABENREICH, HENNER (2014), „Warum absolut jeder Employer Branding betreibt“, in Haufe, veröffentl. am 06.08.2014, URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-recruiting-jeder-betreibt-employer-branding_80_267196.html [Stand: 20.07.2015]
- LEHKY, ANDREA (2013), „Jugend 2013: Generation Z - Die ganz Jungen kommen“, in: Karriere.DiePresse, veröffentl. am 24.10.2013, URL: <http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/employerbranding-1424164/Jugend-2013-Generation-Z-Die-ganz-Jungen-kommen> [Stand: 29.05.2016]
- KIENBAUM (2014), „HR-Trendstudie 2014. Ergebnisbericht“, in Kienbaum, URL: http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/Ergebnisbericht_HR-Trendstudie2014_Final.pdf [Stand: 15.07.2016]
- RIEDER, PETER (2014), „Generation Z Definition ... oder: Generation Y war gestern – es lauert die Generation Z!“, in HRweb, veröffentl. am 20.02.2014, URL: <http://www.hrweb.at/2014/02/generation-z-definition/> [Stand: 03.06.2016]
- Scholz, Christian (2015), „Generation Y plus Z“, in Human Resources Manager, veröffentl. am 27.04.2015, URL: <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/generation-y-plus-generation-z-13605> [Stand: 29.05.2016]
- SHELL JUGENDSTUDIE 2015 (2015), „Die Shell Jugendstudie“, URL: <http://www.shell.de/ueber-uns/die-shell-jugendstudie-2015.html> [Stand: 10.06.2016]

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015), „13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland“, in DESTATIS, URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2016> [Stand: 03.06.2016]
- VOGELBACHER, MELANIE (2012), „Employee Branding im Internet wirkt“, in MONSTER, veröffentl. Februar 2012, URL: <http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/rekrutierung-verguetung/personalmarketing/employee-branding-88634.aspx> [Stand: 26.07.2016]
- WARKENTIN, NILS (2016), „Recruitainment: Spielerisch zum Job?“, in Karrierebibel, veröffentl. am 21.07.2016, URL: <http://karrierebibel.de/recruitainment/> [Stand: 24.07.2016]
- WECK, ANDREAS (2015), „Weniger Loyalität als zu ihrer Turnschuhmarke: Warum die Generation Z eine Herausforderung für den Arbeitgeber wird [Kolumne]“, in t3n, veröffentl. am 12.07.2015, URL: <http://t3n.de/news/arbeitswelt-generation-z-622355/> [Stand: 29.05.2016]
- WOLF, GUNTHER (2014), „Personalmarketing-Maßnahmen“, in Employer Branding, veröffentl. 2014, URL: <http://employerbranding.wolfgunther.de/personalmarketing-massnahmen/> [Stand: 16.07.2016]


2.2 Die meiste Zeit im Internet verbringe ich:

- ☐ unter der Woche (Mo-Fr)
 ☐ am Wochenende (Sa+So)
 ☐ ich habe keinen Internetzugang

2.3 Zu welcher Tageszeit surfst du am meisten?

- ☐ 06.00 – 12.00 Uhr
 ☐ 12.00 – 16.00 Uhr
 ☐ 16.00 – 20.00 Uhr
☐ 20.00 – 24.00 Uhr
 ☐ später
 ☐ ich habe keinen Internetzugang

2.4 Wie informierst du dich über mögliche Ausbildungsbetriebe? Falls du dich noch nicht informiert hast, welche Möglichkeiten würdest du wahrscheinlich nutzen?

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiß nicht
Bekannte & Freunde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lehrer & Schwarzes Brett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agentur für Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufsinformationszentrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufsmessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensevents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikipedia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suchmaschinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmenswebsite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Jobbörsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videoportale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job-Apps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere:	<input type="text"/>				


2.5 Inwiefern stimmst du folgenden Aussagen zu?

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme über- haupt nicht zu	weiß nicht
Firmenprofile in sozialen Netzwerken sind für mich interessant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich abonniere Newsletter um mehr Informationen zu erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufmerksam machen mich Unternehmen die coole und kreative Beiträge veröffentlichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzeigen und Werbung nerven mich – ich möchte nur Informationen erhalten, wenn ich danach suche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitervideos können die Glaubwürdigkeit des Unternehmens steigern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken finde ich unseriös.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6 Die Berufswahl ist keine leichte Entscheidung. Es gibt Unternehmen, die bieten Online-Spiele an, die dir bei der beruflichen Orientierung helfen sollen. Wie interessant wäre das für dich?

- ☐ sehr interessant ☐ interessant ☐ nicht so interessant
☐ überhaupt nicht interessant ☐ weiß nicht

Begründung:


3. Arbeitgeberwahl

3.1 Welche der untenstehenden Faktoren ist für dich bei der Arbeitgeberwahl besonders wichtig? Wähle deine **Top 5**.

<input type="radio"/> Unternehmensruf	<input type="radio"/> Benefits (z.B. Firmenwagen, Boni)
<input type="radio"/> Bekanntheit des Unternehmens	<input type="radio"/> Karriereperspektiven
<input type="radio"/> Unternehmensgröße	<input type="radio"/> Herausfordernde Tätigkeit
<input type="radio"/> Innovationskraft / innovative Produkte	<input type="radio"/> Eigenverantwortung
<input type="radio"/> Standort	<input type="radio"/> Sicherer Arbeitsplatz
<input type="radio"/> Repräsentatives Gebäude	<input type="radio"/> Weiterbildungsmöglichkeiten
<input type="radio"/> Internationalität & Möglichkeit im Ausland zu arbeiten	<input type="radio"/> Flexible Arbeitszeiten
<input type="radio"/> Moderne Einrichtung & neuste technische Ausstattung	<input type="radio"/> Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz
<input type="radio"/> Soziales Engagement des Unternehmens	<input type="radio"/> Wertschätzung der Arbeit
<input type="radio"/> Nachhaltigkeit	<input type="radio"/> Gutes Arbeitsklima
<input type="radio"/> Gute Bezahlung	<input type="radio"/> Regelmäßiges Feedback vom Vorgesetzten

3.2 Was könnte für dich bei deinem zukünftigen Job von Bedeutung sein?

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	weiß nicht
Ein geregelter Tagesablauf mit geregelten Arbeitszeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte genügend Freizeit und Zeit für Familie und Freunde haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriere machen ist mein Ziel – alles andere muss erstmal hinten anstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich Lust habe, möchte ich später auch mal von zu Hause aus arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch während der Arbeit möchte ich mein Handy nutzen und im Internet surfen dürfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den Vorgesetzten duzen ist absolut unprofessionell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vielen Dank für deine Teilnahme!

Anhang B

Schülerbefragung Datenauswertung							
1. Angaben zur Person							
	Ausprägung	Antwort					
1.1 Alter	14	10					
	15	20					
	16	15					
	17	48					
	18	7					
1.2 Geschlecht	weiblich	51					
	männlich	49					
1.3 Bildung	Gymnasium	64					
	Realschule	36					
1.4 Was willst du direkt nach deiner Schulzeit machen?							
	Ausprägung	Antwort		Geschlecht		Bildung	
				Mädchen	Jungen	Gymnasium	Realschule
geplanter Bildungsweg	Ausbildung	27	Antwortverteilung nach demografischen Angaben	9	18	4	23
	Duales Studium	11		1	10	11	
	Vollzeitstudium	10		6	4	9	1
	FSJ	16		14	2	15	1
	Work & Travel	6		6		5	1
	weiß ich noch nicht	30		16	14	20	10

2. Mediennutzung & Informationssuche							
2.1 Welche Medien nutzt du und wie oft?							
	Antwortskala	Antwort		Geschlecht			
				Mädchen	Jungen		
Internet	gar nicht		Antwortverteilung nach demografischen Angaben				
	Einmal im Monat	1		1			
	1-2 Mal die Woche	3		1	2		
	Einmal am Tag	12		7	5		
	Mehrmals am Tag	84		42	42		
Handy	gar nicht						
	Einmal im Monat						
	1-2 Mal die Woche	1		1			
	Einmal am Tag	4		1	3		
	Mehrmals am Tag	95		49	46		
Fernsehen	gar nicht	6		2	4		
	Einmal im Monat	7		2	5		
	1-2 Mal die Woche	26		13	13		
	Einmal am Tag	45		25	20		
	Mehrmals am Tag	16		9	7		
Radio	gar nicht	23		4	19		
	Einmal im Monat	9		4	5		
	1-2 Mal die Woche	30		18	12		
	Einmal am Tag	23		14	9		
	Mehrmals am Tag	15		11	4		
Videospiele/ Computerspiele	gar nicht	59		41	18		
	Einmal im Monat	20		7	13		
	1-2 Mal die Woche	12		1	11		
	Einmal am Tag	7		2	5		
	Mehrmals am Tag	2			2		
Gedruckte (Tages-) Zeitungen	gar nicht	27		12	15		
	Einmal im Monat	26		14	12		
	1-2 Mal die Woche	23		11	12		
	Einmal am Tag	21		12	9		
	Mehrmals am Tag	3		2	1		
Online Angebote von Tageszeitungen	gar nicht	57		28	29		
	Einmal im Monat	18		10	8		
	1-2 Mal die Woche	13		7	6		
	Einmal am Tag	7		3	4		
	Mehrmals am Tag	5		3	2		
Zeitschriften / Magazine	gar nicht	43		17	26		
	Einmal im Monat	43		28	15		
	1-2 Mal die Woche	12		7	5		
	Einmal am Tag	2			2		
	Mehrmals am Tag						
E-Magazine	gar nicht	79		39	40		
	Einmal im Monat	7		5	2		
	1-2 Mal die Woche	10		5	5		
	Einmal am Tag	1		1			
	Mehrmals am Tag	3		2	1		

2.2 Die meiste Zeit im Internet verbringe ich:					
	Antwortskala	Antwort	Antwortverteilung nach demografischen Angaben	Geschlecht	
				Mädchen	Jungen
Internetnutzung Wochentage	unter der Woche (Mo-Fr)	63		30	33
	am Wochenende (Sa+So)	37		21	16
	ich habe keinen Internetzugang				
2.3 Zu welcher Tageszeit surfst du am meisten?					
	Antwortskala	Antwort	Antwortverteilung nach demografischen Angaben	Geschlecht	
				Mädchen	Jungen
Internetnutzung Tageszeiten	06.00 - 12.00 Uhr				
	12.00 - 16.00 Uhr	18		9	9
	16.00 - 20.00 Uhr	63		36	27
	20.00 - 24.00 Uhr	19		7	12
	später				
	ich habe keinen Internetzugang				

2.4 Wie informierst du dich über mögliche Ausbildungsbetriebe? Falls du dich noch nicht informiert hast, welche Möglichkeiten würdest du wahrscheinlich nutzen?					
	Antwortskala	Antwort		Geschlecht	
				Mädchen	Jungen
Freunde & Bekannte	stimme voll und ganz zu	32	Antwortverteilung nach demografischen Angaben	14	18
	stimme eher zu	49		28	21
	stimme eher nicht zu	18		8	10
	stimme überhaupt nicht zu				
	weiß nicht	1		1	
Familie	stimme voll und ganz zu	43		19	24
	stimme eher zu	42		21	21
	stimme eher nicht zu	12		8	4
	stimme überhaupt nicht zu	2		2	
	weiß nicht	1		1	
Lehrer & Schwarzes Brett	stimme voll und ganz zu	5		3	2
	stimme eher zu	20		15	5
	stimme eher nicht zu	41		22	19
	stimme überhaupt nicht zu	24		7	17
	weiß nicht	10		4	6
Agentur für Arbeit	stimme voll und ganz zu	21		9	12
	stimme eher zu	27		18	9
	stimme eher nicht zu	25		13	12
	stimme überhaupt nicht zu	22		9	13
	weiß nicht	5		2	3
Berufsinformations- zentrum	stimme voll und ganz zu	21		12	9
	stimme eher zu	29		15	14
	stimme eher nicht zu	20		10	10
	stimme überhaupt nicht zu	24		12	12
	weiß nicht	6		2	4
Berufsmessen	stimme voll und ganz zu	24		6	18
	stimme eher zu	37		22	15
	stimme eher nicht zu	16		8	8
	stimme überhaupt nicht zu	18		12	6
	weiß nicht	5		3	2
Events von Unternehmen	stimme voll und ganz zu	11		3	8
	stimme eher zu	26		13	13
	stimme eher nicht zu	22		10	12
	stimme überhaupt nicht zu	31		22	9
	weiß nicht	10		4	6
Wikipedia	stimme voll und ganz zu	6		1	5
	stimme eher zu	7		6	1
	stimme eher nicht zu	27		13	14
	stimme überhaupt nicht zu	51		27	24
	weiß nicht	9		4	5
Suchmaschinen	stimme voll und ganz zu	31		19	12
	stimme eher zu	39		22	17
	stimme eher nicht zu	19		7	12
	stimme überhaupt nicht zu	7		2	5
	weiß nicht	4		2	2
Unternehmens- website	stimme voll und ganz zu	33		16	17
	stimme eher zu	43		22	21
	stimme eher nicht zu	10		8	2
	stimme überhaupt nicht zu	11		5	6
	weiß nicht	3			3
Online-Jobbörsen	stimme voll und ganz zu	6		2	4
	stimme eher zu	22		14	8
	stimme eher nicht zu	28		13	15
	stimme überhaupt nicht zu	37		20	17
	weiß nicht	7		2	5
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	stimme voll und ganz zu	4		2	2
	stimme eher zu	11		9	2
	stimme eher nicht zu	23		10	13
	stimme überhaupt nicht zu	53		28	25
	weiß nicht	9		2	7
Twitter	stimme voll und ganz zu				
	stimme eher zu	1			1
	stimme eher nicht zu	19		14	5
	stimme überhaupt nicht zu	70		34	36
	weiß nicht	10		3	7
Instagram	stimme voll und ganz zu	3		3	
	stimme eher zu	3		2	1
	stimme eher nicht zu	15		11	4
	stimme überhaupt nicht zu	69		33	36
	weiß nicht	10		2	8
Videoportale	stimme voll und ganz zu	5		2	3
	stimme eher zu	12		6	6
	stimme eher nicht zu	20		13	7
	stimme überhaupt nicht zu	55		28	27
	weiß nicht	8		2	6
Foren	stimme voll und ganz zu	5		2	3
	stimme eher zu	14		7	7
	stimme eher nicht zu	28		19	9
	stimme überhaupt nicht zu	43		20	23
	weiß nicht	10		3	7
Job-Apps	stimme voll und ganz zu	2		1	1
	stimme eher zu	11		7	4
	stimme eher nicht zu	22		13	9
	stimme überhaupt nicht zu	54		25	29
	weiß nicht	11		5	6

2.5 Inwiefern stimmst du folgenden Aussagen zu?					
	Antwortskala	Antwort	Antwortverteilung nach demografischen Angaben	Geschlecht	
				Mädchen	Jungen
Firmenprofile in sozialen Netzwerken sind für mich interessant.	stimme voll und ganz zu	10		4	6
	stimme eher zu	34		19	15
	stimme eher nicht zu	32		20	12
	stimme überhaupt nicht zu	16		4	12
	weiß nicht	8		4	4
Ich abonniere Newsletter um mehr Informationen zu erhalten.	stimme voll und ganz zu	4		4	
	stimme eher zu	9		5	4
	stimme eher nicht zu	31		20	11
	stimme überhaupt nicht zu	54		21	33
	weiß nicht	2		1	1
Aufmerksam machen mich Unternehmen die coole und kreative Beiträge veröffentlichen.	stimme voll und ganz zu	28		19	9
	stimme eher zu	38		22	16
	stimme eher nicht zu	20		6	14
	stimme überhaupt nicht zu	11		3	8
	weiß nicht	3		1	2
Anzeigen und Werbung nerven mich – ich möchte nur Informationen erhalten, wenn ich danach suche.	stimme voll und ganz zu	44		16	28
	stimme eher zu	31		17	14
	stimme eher nicht zu	16		12	4
	stimme überhaupt nicht zu	4		2	2
	weiß nicht	5		4	1
Mitarbeitervideos können die Glaubwürdigkeit des Unternehmens steigern.	stimme voll und ganz zu	15		9	6
	stimme eher zu	46		22	24
	stimme eher nicht zu	28		14	14
	stimme überhaupt nicht zu	7		3	4
	weiß nicht	4		3	1
Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken finde ich unseriös.	stimme voll und ganz zu	23		12	11
	stimme eher zu	36		21	15
	stimme eher nicht zu	23		12	11
	stimme überhaupt nicht zu	7		1	6
	weiß nicht	11		5	7

2.6 Die Berufswahl ist keine leichte Entscheidung. Es gibt Unternehmen, die bieten Online-Spiele an, die dir bei der beruflichen Orientierung helfen sollen. Wie interessant wäre das für dich?					
	Antwortskala	Antwort	Antwortverteilung nach demografischen Angaben	Geschlecht	
				Mädchen	Jungen
Recruitment	sehr interessant	15		12	3
	interessant	31		20	11
	nicht so interessant	18		9	9
	überhaupt nicht interessant	14		5	9
	weiß nicht	22		5	17
Contra			Pro		
Begründungen:	Spiele sollten Spiele bleiben		Gute Basis/Orientierung/Impulse		
	meistens falsche Beurteilung/Empfehlung		von zuhause und unverbindlich		
	Spiel = unseriös		Zugehörigkeit zur Firma		
	schlechte Erfahrungen gemacht		durch den Spaßfaktor eher gewillt Zeit zu investieren		
	fehlende Aussagekraft		Aufmerksamkeit auf Berufe, die man davor nicht kannte		
	keine Affinität zu Online-Spielen		Abwechslungsreich		
	Realitätsfern/Fiktion				

3. Arbeitgeberwahl					
3.1 Welche der untenstehenden Faktoren ist für dich bei der Arbeitgeberwahl besonders wichtig? Wähle deine Top 5.					
	Antwortskala	Antwort		Geschlecht	
				Mädchen	Jungen
Anforderungen an den Arbeitgeber	Unternehmensruf	19	Antwortverteilung nach demografischen Angaben	10	9
	Bekanntheit des Unternehmens	7		4	3
	Unternehmensgröße	10		3	7
	Innovationskraft / innovative Produkte	5		2	3
	Standort	49		22	27
	Repräsentatives Gebäude	1		1	
	international & Möglichkeit im Ausland zu arbeiten	28		24	4
	moderne Einrichtung & neueste technische Ausstattung	21		9	12
	Soziales Engagement des Unternehmens	19		13	6
	Nachhaltigkeit	17		13	4
	Gute Bezahlung	51		20	31
	Benefits (z.B. Firmenwagen, Boni)	10		2	8
	Karrierperspektiven	38		17	21
	Herausfordernde Tätigkeit	15		11	4
	Eigenverantwortung	13		4	9
	Sicherer Arbeitsplatz	54		27	27
	Weiterbildungsmöglichkeiten	24		14	10
	Flexible Arbeitszeiten	13		4	9
	Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz	31		23	8
	Wertschätzung der Arbeit	21		15	6
	Gutes Arbeitsklima	53		29	24
	Regelmäßiges Feedback vom Vorgesetzten	2			2

3.2 Was könnte für dich bei deinem zukünftigen Job von Bedeutung sein?					
	Antwortskala	Antwort		Geschlecht	
				Mädchen	Jungen
Ein geregelter Tagesablauf mit geregelten Arbeitszeiten.	stimme voll und ganz zu	35	Antwortverteilung nach demografischen Angaben	21	14
	stimme eher zu	43		22	21
	stimme eher nicht zu	10		6	4
	stimme überhaupt nicht zu	3			3
	weiß nicht	7		2	5
Ich möchte genügend Freizeit und Zeit für Familie und Freunde haben.	stimme voll und ganz zu	62		32	30
	stimme eher zu	31		15	16
	stimme eher nicht zu	3		3	
	stimme überhaupt nicht zu	1			1
	weiß nicht	3		1	2
Karriere machen ist mein Ziel – alles andere muss erstmal hinten anstehen.	stimme voll und ganz zu	5		2	3
	stimme eher zu	31		18	13
	stimme eher nicht zu	39		19	20
	stimme überhaupt nicht zu	18		11	7
	weiß nicht	7		1	6
Wenn ich Lust habe, möchte ich später auch mal von zu Hause aus arbeiten.	stimme voll und ganz zu	9		4	5
	stimme eher zu	25		12	13
	stimme eher nicht zu	40		27	13
	stimme überhaupt nicht zu	15		2	13
	weiß nicht	11		6	5
Auch während der Arbeit möchte ich mein Handy nutzen und im Internet surfen dürfen.	stimme voll und ganz zu	12		6	6
	stimme eher zu	17		9	8
	stimme eher nicht zu	43		25	18
	stimme überhaupt nicht zu	18		8	10
	weiß nicht	10		3	7
Den Vorgesetzten duzen ist absolut unprofessionell.	stimme voll und ganz zu	23		7	16
	stimme eher zu	21		13	8
	stimme eher nicht zu	26		19	7
	stimme überhaupt nicht zu	13		5	8
	weiß nicht	17		7	10